

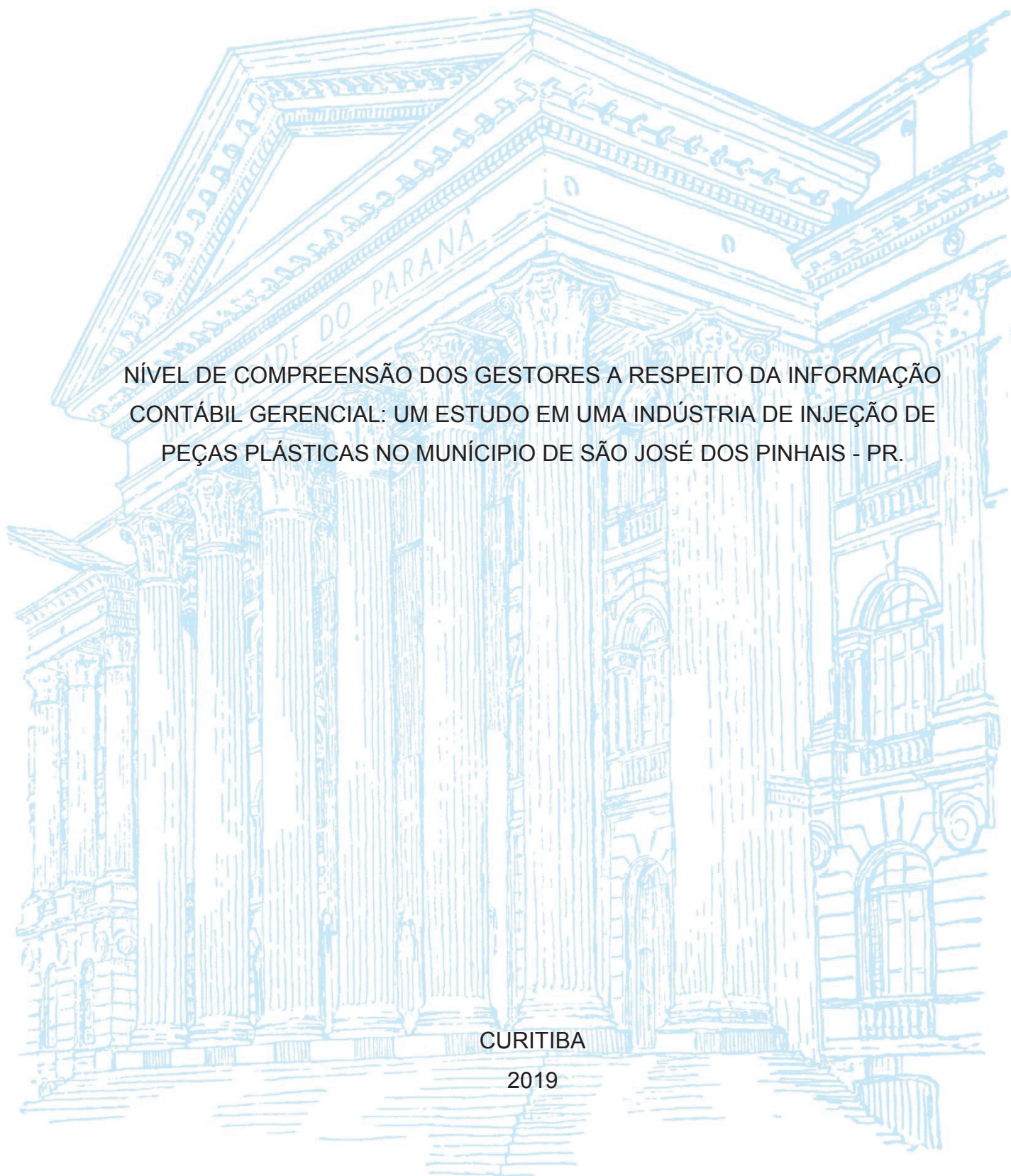
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JESSICA SCHMIDT DOS SANTOS CIDRAL

NÍVEL DE COMPREENSÃO DOS GESTORES A RESPEITO DA INFORMAÇÃO
CONTÁBIL GERENCIAL: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA DE INJEÇÃO DE
PEÇAS PLÁSTICAS NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS - PR.

CURITIBA

2019



JESSICA SCHMIDT DOS SANTOS CIDRAL

NÍVEL DE COMPREENSÃO DOS GESTORES A RESPEITO DA INFORMAÇÃO
CONTÁBIL GERENCIAL: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA DE INJEÇÃO DE
PEÇAS PLÁSTICAS NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS - PR.

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Orientador: Dr. Henrique Portulhak.

CURITIBA

2019

Dedico mais essa conquista ao meu Pai **José S. F. dos Santos** (in memoriam),
me ensinou a correr atrás dos meus sonhos, me incentivou a ser a melhor pessoa
que eu posso ser e a ele tenho muito a agradecer! Saudades Eternas!

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo demonstrar o entendimento e uso das informações contábeis e gerenciais nos demais setores de uma indústria de injeção de plásticos. Há muitos estudos da comunicação voltado para os usuários externos, de como as informações geradas pela contabilidade é recebida, enquanto o objetivo presente desta pesquisa é oferecer enfoque aos usuários internos. Com o mercado atualmente competitivo exige-se da contabilidade informações precisas e rápidas para apoio nas decisões e para que elas sejam bem abordadas em todos os setores, a comunicação também deve ser bem executada. Diante deste cenário, considerando que a contabilidade faz parte de um processo de comunicação, a investigação foi fundamentada com a Teoria da Comunicação nas informações contábeis e gerenciais utilizadas para as tomadas de decisões. Foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. Por meio de um estudo de caso em uma indústria de injeção de plástico, localizada em São José dos Pinhais/PR. A abordagem ocorreu através de entrevistas com os gestores e com auxílio dos relatórios contábeis e gerenciais da empresa. Os resultados deste estudo indicam o nível de compreensão dos gestores, que há indicadores de ineficiência e que precisam ser melhorados para atingir o objetivo principal da contabilidade gerencial dentro de uma organização.

Palavras-chave: Teoria da comunicação. Informações contábeis e gerenciais.
Tomada de decisões. Qualidade das informações.

ABSTRACT

This paper aims to demonstrate the understanding and use of accounting and management information in other sectors of a plastic injection industry. There are many communication studies aimed at external users, how information generated by accounting is received, while the present objective of this research is to focus on internal users. With today's competitive market, accurate and fast accounting information is required to support decision making and to address it across all industries, communication must also be performed. Given this scenario, considering that accounting is part of a communication process, an investigation was based on Communication Theory on accounting and management information used for decision making. A descriptive research was conducted with a qualitative approach. Through a case study in a plastic injection industry, located in São José dos Pinhais / PR. The approach occurred through interviews with managers and with the help of accounting and management records of the company. The results of this study indicate managers' level of understanding, which presents indicators of inefficiency and that need to be improved to achieve the main goal of management accounting within an organization.

Keywords: Communication theory. Accounting and management information.
Decision-making. Quality of the information.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – COMPARAÇÃO ENTRE CONTABILIDADE FINANCEIRA E GERENCIAL	16
FIGURA 2 – DECISÕES GERENCIAIS QUE PRECISAM DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS GERENCIAIS	18
FIGURA 3 – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	21
FIGURA 4 – COMPONENTES DO PROCESSO DA COMUNICAÇÃO PARA O PROCESSO CONTÁBIL	21
FIGURA 5 – ESTRUTURA HIERÁRQUICA DA EMPRESA.....	28

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – COMPARAÇÃO DOS ASPECTOS DA PESQUISA QUALITATIVA E QUANTITATIVA	25
QUADRO 2 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO USO DE ENTREVISTAS	27

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – QUANTITATIVO DOS COLABORADORES EM NÍVEIS DE GESTÃO EM 2019.....	29
TABELA 2 – QUESTÕES A SER APLICADAS NAS ENTREVISTAS DOS GESTORES	30
TABELA 3 – ANOS DE ATUAÇÃO POR GESTOR - 2019	33
TABELA 4 – INFORMAÇÕES QUE OS GESTORES QUEREM RECEBER POR ÁREA - 2019	39

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – ESCOLARIDADE DOS GESTORES	33
GRÁFICO 2 – SETOR RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES DA FÁBRICA.....	34
GRÁFICO 3 – INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E GERENCIAIS RECEBIDAS	35
GRÁFICO 4 – OS RELATÓRIOS DA CONTABILIDADE SÃO DE FÁCIL INTERPRETAÇÃO.....	35
GRÁFICO 5 – POSSUEM CONHECIMENTOS BÁSICOS PAR A INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES RECEBIDAS	36
GRÁFICO 6 – HÁ EXCESSOS DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E GERENCIAS NOS RELATÓRIOS RECEBIDOS	37
GRÁFICO 7 – UTILIZAM AS INFORMAÇÕES RECEBIDAS PARA TOMADA DE DECISÃO	37
GRÁFICO 8 – AS INFORMAÇÕES SÃO RECEBIDAS COM TEMPO PARA TOMADAS DE DECISÃO	38
GRÁFICO 9 – AS INFORMAÇÕES SÃO CONSIDERADAS SUFICIENTES, INSUFICIENTES OU SUPÉRFLUAS.....	38
GRÁFICO 10 – FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÕES DAS INFORMAÇÕES RECEBIDAS	39
GRÁFICO 11 – <i>FEEDBACK</i> DA CONTROLADORIA A TODOS OS SETORES	40
GRÁFICO 12 – PERCEPÇÃO SOBRE A CAPACITAÇÃO PARA INTERPRETAR AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E GERENCIAIS	40

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

OEMs - Original Equipment Manufacturer ou “Fabricante Original do Equipamento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVAS	13
2	REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	15
2.1	INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E A TOMADA DE DECISÃO	15
2.1.1	Contabilidade Gerencial	15
2.1.2	Informação Contábil Gerencial	16
2.1.3	Tomada de Decisão.....	17
2.1.4	Comunicação.....	18
3	METODOLOGIA.....	24
3.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS	24
3.2	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DA PESQUISA.....	24
3.3	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS.....	25
3.4	PROCEDIMENTOS PARA LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES	26
4	RESULTADOS / ANÁLISE DOS DADOS.....	32
4.1	DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO	32
4.2	RESULTADOS	32
4.2.1	Perfil dos gestores	32
4.2.2	Informações para identificar o nível de compreensão	34
4.3	DISCUSSÃO DE RESULTADOS	41
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	46
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICE 1 – PROPOSTA PARA REALIZAÇÃO DE ESTUDO	54

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

A Contabilidade Gerencial para Corbett (1997) deve fazer a conexão entre as ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que estes possam saber que direção tomar, se tornando um diferencial competitivo.

A Contabilidade Gerencial é uma poderosa ferramenta de gestão que traz uma enorme vantagem competitiva para qualquer empresário, em qualquer segmento de negócio. Com flexibilidade na estrutura de seus relatórios é uma das grandes vantagens ao se adotar uma Contabilidade Gerencial para gerir um negócio pois, através dela, desenvolve-se novos processos de alocação de custos, despesas e novos relatórios de gestão criando assim uma grande vantagem competitiva frente a seus concorrentes (SILVA, 2016).

Para Varajão (1998, p. 45), “Numa definição empírica, podemos dizer que informação é tudo aquilo que reduz incerteza sobre um dado facto, lugar ou acontecimento, passado, presente ou futuro”, para conseguir reduzir as incertezas e utiliza-las a favor em uma organização como em um desenvolvimento estratégico uma das ferramentas que a cada dia se tornam mais imprescindíveis é a comunicação eficaz dentro da organização (apud CAIÇARA JUNIOR, 2007, p. 22).

Segundo Iudícibus (2000, p. 23), o objetivo básico da contabilidade “[...] pode ser resumido no fornecimento de informações econômicas para os usuários, de forma que propiciem decisões racionais”. Para isso, “[...] seria necessário um conhecimento do modelo decisório do usuário, a fim de delinear o conjunto e informações pertinentes”.

Se considerar que a compreensão das informações geradas pela contabilidade gerencial é fundamental para que elas sejam utilizadas no processo decisório, o presente trabalho busca entender o nível de compreensão dos gestores de uma fábrica quando recebem informações e se estão conseguindo estabelecer uma comunicação suficiente para melhorias e crescimento, assim refletindo diretamente nos resultados.

Com isto, o presente trabalho parte da seguinte questão de pesquisa: **qual o nível de compreensão dos gestores de uma empresa industrial quanto à informação contábil gerencial recebida para a tomada de decisão?**

Para Louzada (2002), esta contribuição pode implicar no reconhecimento dos tipos de informações necessárias aos usuários da informação contábil bem como a avaliação de sua habilidade em interpretar adequadamente tal informação.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o nível de compreensão dos gestores de diversas áreas industriais como produção, logística, qualidade, engenharia, manutenção, financeiro, compras e comercial a respeito da informação contábil gerencial recebida para fins de tomada de decisão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar se, no caso analisado, os gestores recebem as informações da contabilidade para fins gerenciais;
- Analisar o nível de compreensão dos gestores do caso analisado acerca da informação contábil gerencial recebida;
- Identificar a utilização das informações contábeis gerenciais para tomada de decisões;
- Demonstrar a importância da correta compreensão dos gestores a respeito da informação contábil gerencial para uma adequada tomada de decisão.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Conforme Crepaldi (2008, p. 14), o ponto fundamental da contabilidade gerencial é uso da informação contábil como ferramenta para a administração. É o processo de produzir informação operacional financeira para funcionários e administradores. Deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa. A justificativa deste trabalho, nesse sentido, é investigar se, mesmo após tantos avanços e mais rápidas informações sobre resultados, ainda possuem gestores com pouco entendimento de informações contábeis gerenciais criando barreiras em suas atividades operacionais e nas suas tomadas de decisões.

Para cumprir seu objetivo, a Contabilidade deve comunicar aos seus usuários informações relevantes para orientar as decisões desses usuários (DIAS FILHO; NAKAWAGA, 2000). Para os gestores de controladoria o estudo se justifica, pois, poderá indicar possíveis dificuldades que os demais usuários internos da informação contábil têm para aplicar as informações nas suas atividades e também para identificar técnicas de comunicação que poderão ser úteis quando forem elaborar os relatórios e efetuar a divulgação das informações geradas.

A semântica das informações contábeis vem sendo estudado por vários autores devido à preocupação com a qualidade da evidenciação, Hendriksen e Breda (2007) explica que os números e as classificações contábeis sofrem variações quanto à interpretação que o usuário das demonstrações poderá atribuir aos mesmos.

Hendriksen e Breda (2007) destaca que o foco das teorias quanto ao aspecto dos significados ou sentidos (semântico) na linguagem contábil é encontrar formas de melhorar o entendimento das informações contábeis e gerenciais a partir da observação e da experiência humanas.

Segundo Hendriksen e Breda (2007), uma informação está dotada a relevância quando esta for adequação à questão que está sendo estudada. Logo, o que é relevante para um usuário não é para outro, algo relevante hoje não necessariamente será amanhã, com esse sentido traz a importância de se entender as necessidades de todos e de como eles entendem as informações recebidas, de forma prática um relatório para uma área comercial, não será útil para a área logística, o setor de contabilidade ou controladoria tem por desafio montar informações chaves de assuntos gerais que todos entendam ao mesmo tempo e de forma específica para cada um, assim sendo participativo em todos os âmbitos e tomadas de decisões.

Para Furtuoso e Furtuoso (2003), a falta de preocupação em aplicar a teoria da comunicação em muitas organizações, as informações divulgadas pela contabilidade muitas vezes são deixadas de lado sem uso, assim cria-se um “preconceito” como se o setor não fosse importante para empresa apenas um gerador de tributos ao fisco.

Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2013), o objetivo é utilizar o conhecimento apresentado para ajudar um gestor a ser eficaz mostrando como tomar decisões inteligentes baseadas em dados, criar planos para o futuro e continuar crescendo, no sentido de alcançar os objetivos da organização por meio da obtenção, avaliação e resposta ao retorno que recebe dos demais setores.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E A TOMADA DE DECISÃO

2.1.1 Contabilidade Gerencial

Segundo Padoveze (2012) a contabilidade gerencial é o segmento da ciência contábil que congrega o conjunto de informações necessárias à administração que complementam as informações já existentes na contabilidade financeira, a contabilidade financeira é o nome mais comum para designar a contabilidade tradicional, a contabilidade estruturada em cima das práticas contábeis geralmente aceitas e regulamentadas pela legislação comercial e tributária.

Ainda para Padoveze (2012) a contabilidade gerencial é necessária para qualquer entidade. O foco são os usuários internos em quaisquer níveis da administração que necessitam de informações contábeis para o processo de planejamento e controle das operações e tomada de decisão.

Para Marion e Ribeiro (2015) a contabilidade gerencial pode ser conceituada como sistema de informação que tem por objetivo suprir a entidade com informações não só de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade, como também com outras informações de natureza operacional, para que possa auxiliar os administradores nas suas tomadas de decisões.

Segundo Marion e Ribeiro (2015, p. 15) em seus estudos declaram:

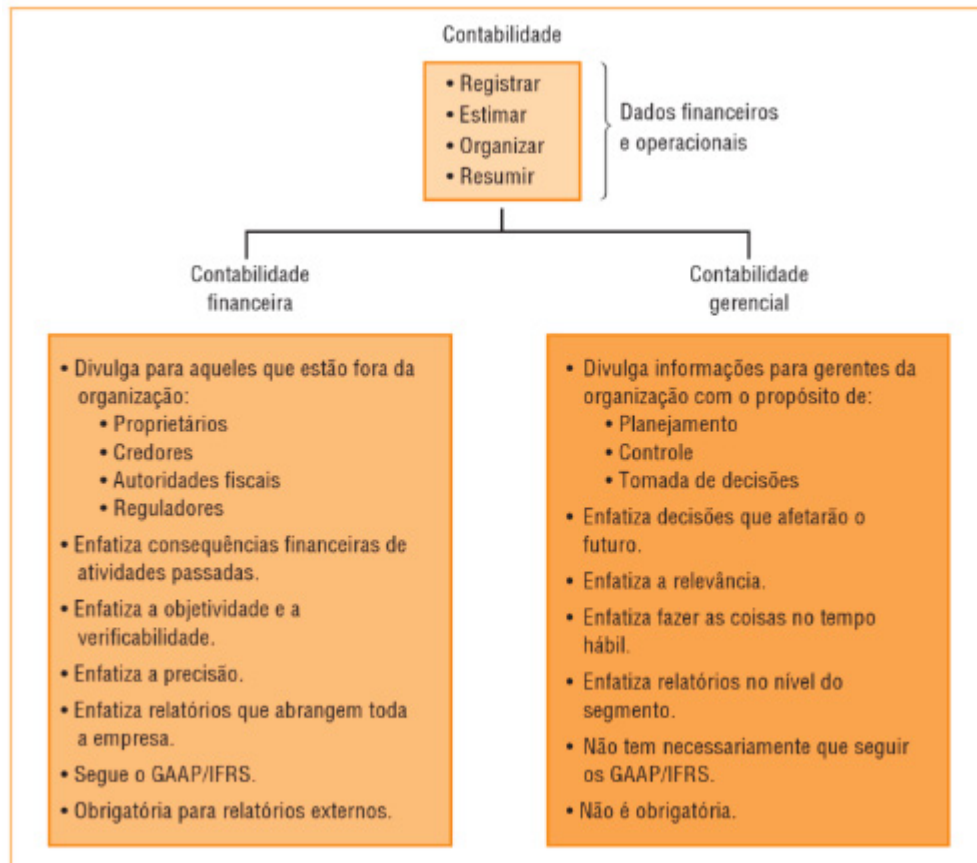
“As organizações são constituídas para atingir um fim. Àquelas que visam lucro, consideradas econômicas, alcançam esse fim no relacionamento com seus clientes, fornecendo bens ou prestando serviços. Neste ambiente, fornecedor e cliente cuidam de seus interesses: o fornecedor busca lucratividade; o cliente, satisfação. Para alcançar a lucratividade desejada, o fornecedor procura constantemente reduzir custos e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços; o cliente procura menor preço, melhor serviço e maior qualidade possíveis. ”

Ainda para Marion e Ribeiro (2015) foi por essa necessidade que surgiu a contabilidade gerencial, oferecendo detalhes e informações que até então não eram contemplados nos relatórios da contabilidade.

Para Garrison, Noreen e Brewer (2013) a contabilidade gerencial envolve o fornecimento de informações a gerentes para uso próprio da organização. Na Figura

1 resumem as diferenças-chave entre a contabilidade financeira e gerencial. Nela é demonstrado que a contabilidade financeira atende as necessidades de quem está fora da organização (usuários externos) e a gerencial atende as necessidades de quem está dentro da organização (usuários internos).

FIGURA 1 – COMPARAÇÃO ENTRE CONTABILIDADE FINANCEIRA E GERENCIAL



FONTE: Garrison, Noreen e Brewer (2013)

2.1.2 Informação Contábil Gerencial

A informação “[...] nasceu da necessidade de comunicar um acontecimento.” (VEIGA, 1999, p. 52), assim, ao contrário do que se poderia supor quando se acostuma a utilizar a comunicação como sinônimo de informação, se reafirma que a comunicação trata apenas de um meio de transporte da informação.

Para Veiga (1999, p. 57) “a informação é notícia de qualquer acontecimento, ou fato, que tenha interesse em ser conhecido, e que possa ter atualidade”

O mesmo autor entende que a informação contábil gerencial gerada a partir de uma organização são fatos e acontecimentos que são apontadas de forma sintética ou analítica para tomada de decisões.

Para Ricardino (2005) o ponto fundamental da contabilidade gerencial é o uso da informação contábil para a administração, porque os dados contidos em seus relatórios propiciam fortes influências no planejamento estratégico empresarial

Ainda para Ricardino (2005), a Contabilidade Gerencial passou a ser um processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações que são usadas pelos administradores para o planejamento, avaliação e controle de uma organização.

Para Oliveira (1992), a informação auxilia no processo decisório, pois quando devidamente estruturada é de crucial importância para a empresa, associa os diversos subsistemas e capacita a empresa a impetrar seus objetivos.

O conceito de valor da informação segundo Padoveze (2000, p. 44), está relacionado com:

- a) A redução da incerteza no processo de tomada de decisão.
- b) A relação do benefício gerado pela informação versus custo de produzi-la.
- c) Aumento da qualidade da decisão.

Ainda para Padoveze (2000, p. 44), “o valor atribuído pelos gestores às informações vai depender dos resultados atingidos pela empresa. Os benefícios oferecidos pelas decisões acertadas, baseadas em informações valiosas representam a lucratividade da empresa”.

Para Iudícibus (1986, p. 17), um contador gerencial, “[...] deve ser elemento com formação bastante ampla, inclusive com conhecimento, senão das técnicas, pelo menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos”.

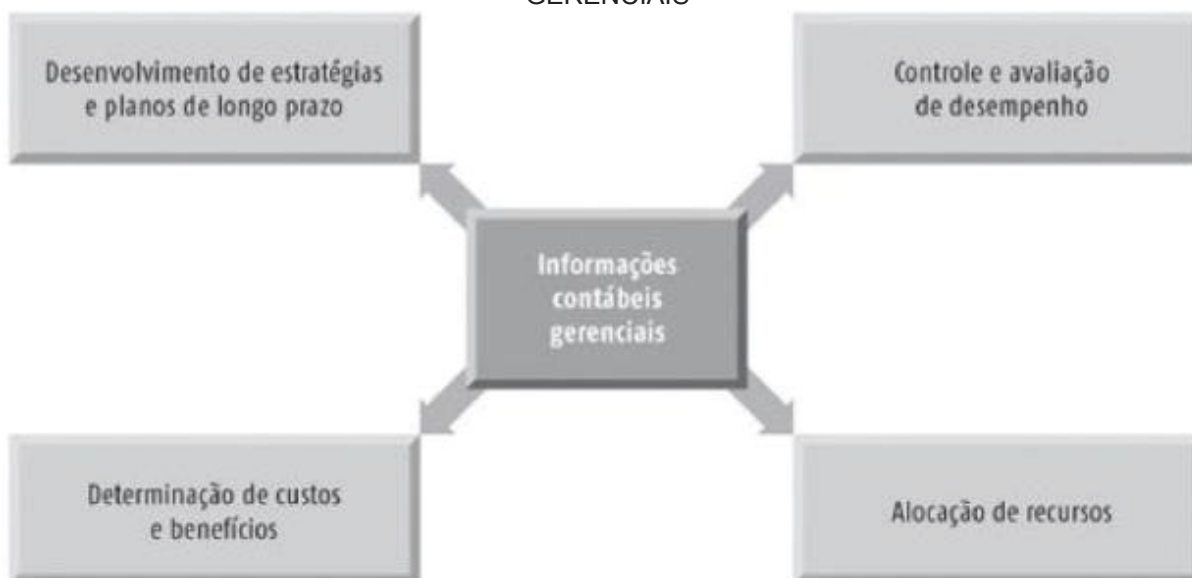
Para Veiga (2010, p. 6) “a transformação de números em informações para o processo decisório é uma responsabilidade gigantesca que deve ser cautelosa e de forma precisa pensando em todos os usuários envolvidos”.

2.1.3 Tomada de Decisão

Salazar e Benedicto (2004) afirmam que todos aqueles que tem o poder de decisão – tais como os proprietários de empresas, administradores, fornecedores, clientes, investidores e até mesmo os políticos – são os principais usuários da informação contábil. Mas para que sirva de respaldo às tomadas de decisão e produza o efeito desejado, ela deve também experimentar um processo de interpretação em termos financeiros, o que amplia o conteúdo dessa informação.

Para Atrill e McLaney (2014) a contabilidade gerencial pode ser considerada um tipo de serviço, para qual os gestores são os “clientes”. Assim sendo possível identificar quatro grandes áreas no processo decisório conforme a Figura 2:

FIGURA 2 – DECISÕES GERENCIAIS QUE PRECISAM DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS GERENCIAIS



Fonte: Atrill e McLaney (2014)

Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2013) a habilidade gerencial mais básica é a capacidade de tomar decisões inteligentes baseadas em dados. Em geral muitas das decisões giram em três perguntas: *O que devemos vender? A quem devemos atender? Como devemos proceder?* E para que se tenha a resposta de forma adequada para estes questionamentos é imprescindível a comunicação entre todos os setores dentro da organização para todas as tomadas de decisões.

Para Stephen e Coulter (1996, p. 126), “a situação ideal para a tomada de decisões é a de certeza, ou seja, o administrador pode tomar decisões precisas, pois o resultado de cada alternativa é conhecido”.

Diante dos referenciais teóricos, entende-se que a tomada de decisões está diretamente ligada a qualidade das informações geradas pela contabilidade gerencial para todos os setores.

2.1.4 Comunicação

Para França e Simões (2017) a comunicação é uma concepção, uma forma de ver, perceber e enquadrar uma ação qualquer enfocando e resgatando sua dimensão

comunicacional. Trata-se de um modelo através do qual podemos ler um dado fenômeno, por exemplo, um programa televisivo, um comício, uma conversa, enquanto prática comunicativa, troca simbólica que envolve vários elementos.

Para Frenzel Junior (2013, p. 3), a comunicação é o processo de troca de informações. As pessoas se comunicam para transmitir pensamentos, ideias e sentimentos umas para as outras.

Hendriksen e Breda (2007, p. 93) observam que a linguagem contábil é descrita em um contexto semântico, sintático e pragmático. A compreensibilidade da informação contábil tem grande dependência da linguagem pragmática, sobretudo à medida que a sofisticação do usuário decai. Muitos termos contábeis ficam limitados à linguagem semântico-sintática.

O objetivo principal da contabilidade é fornecer informações úteis para tomada de decisões (Hendriksen e Breda, 2007, p. 94) e os gestores, podem configurar-se em usuários com baixa sofisticação e/ou com dificuldades para requerer, analisar e interpretar as informações contábeis.

Para que as informações sejam utilizadas pelos gestores é preciso que eles a desejem e as considerem úteis (Magalhães e Lunkes, 2000, p. 35).

Para Padoveze (2009), ter acesso à informação e desenvolver a capacidade decodificá-la, identificando o conhecimento que nela está contido e saber aplicar esses conhecimentos no momento adequado, são vitais para o aumento da capacidade da concorrência e do desenvolvimento das atividades comerciais cada vez mais competitivas e seletivas. O diferencial competitivo está na competência com que se consegue utilizar as redes de comunicação e sistemas informáticos que conectam empresas, clientes e fornecedores.

De acordo com Raifur et al. (2008, p. 3), a partir do momento que vários tipos de usuários com necessidades individuais e específicas, podem ser atendidos de acordo com um conjunto de informações adaptadas de acordo com essas necessidades, entende-se que a contabilidade está atingindo seus objetivos.

A esse respeito, Kos, Espejo, Raifur e Anjos (2014) declara:

A teoria contábil pode ser apresentada ao usuário da informação nesses três níveis. O nível sintático é o estudo da lógica ou gramática da linguagem; o semântico está relacionado com o estudo do significado da linguagem e o nível pragmático está relacionado com o estudo do efeito da linguagem. A junção e a inter-relação destes níveis é que geram uma das qualidades essenciais da informação contábil: a compreensibilidade". (p. 40).

Na discussão da contabilidade como linguagem informacional, Hendriksen e Breda (2007) apontam três questões que devem ser respondidas:

- a) Qual é a compreensão das palavras pelos usuários?
- b) Que significado tem essas palavras?
- c) As palavras fazem sentido lógico?

Ao se responder às questões acima, está se fazendo o uso do efeito, significado e gramática da linguagem.

Carvalho (1991, p. 20 a 25) refere-se à importância da comunicação contábil, destacando que, no século XXI, o Contador será, por excelência, o comunicador da vida empresarial e acrescenta que a vida desse profissional será cada vez mais dedicada ao aperfeiçoamento da comunicação.

Como destaca para Furtuoso e Furtuoso (2003) na tentativa de demonstrar a necessidade da Teoria da Comunicação no Processo Contábil, [...] utilizamos algumas palavras de Iudícibus, quando nos diz que “[...] processos de comunicação implica o reconhecimento dos tipos de informação necessária para cada principal usuário da informação contábil e a avaliação das habilidades dos usuários em interpretar informação adequadamente”. (IUDICIBUS, 1993, p. 24).

Para Furtuoso e Furtuoso (2003) “conseguir entender a comunicação no processo contábil gerencial, temos que conhecer os componentes básicos da comunicação, que resumidamente são:

- a) Fonte (Emissor)
- b) Receptor
- c) Mensagem
- d) Veículo (Canal da comunicação) ”.

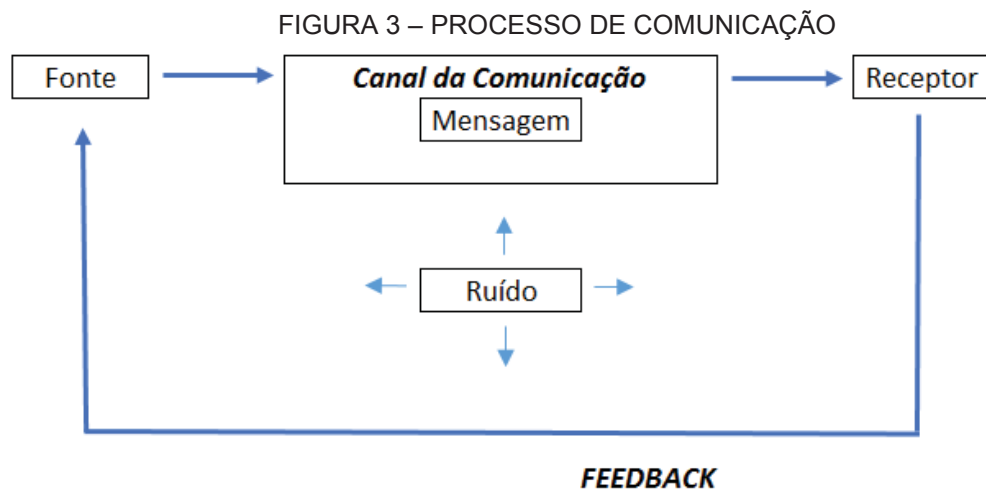
Thompson (1973, p. 13) afirma que “[...] todos os componentes – fonte, receptor, veículo e mensagem – influenciam de certo modo, uns com outros”.

O mesmo autor define cada componente da seguinte maneira:

- Fonte: “A fonte é a nascente de mensagens e iniciadora do ciclo de comunicação”
- Receptor: “O receptor é o intérprete da mensagem”
- Mensagem: “A mensagem, consequentemente, pode ser definida como um conjunto ordenado de símbolos cujo significado fica claro apenas através do comportamento de cada receptor”

- Veículo: “O veículo é o canal ou cadeia de canais que liga fonte e receptor”. Dentro desta definição destaca o conceito de Ruídos como sendo “Fatores dentro de um canal que interferem na mensagem”.

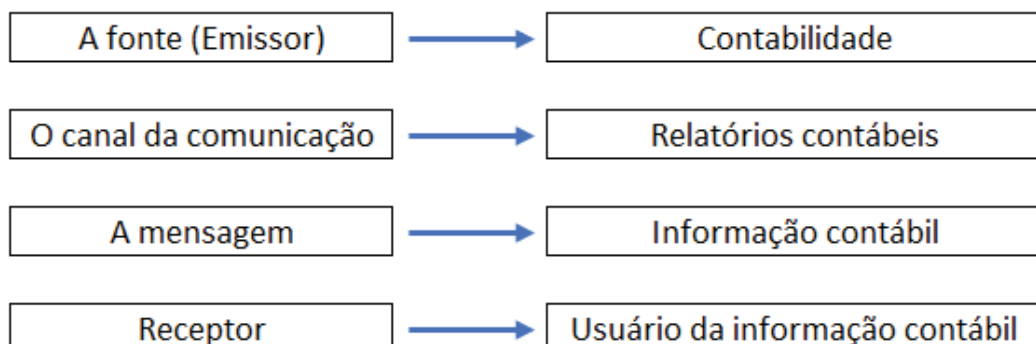
Na Figura 3 é representado o processo de comunicação de acordo com Thompson (1973).



FONTE: Furtuoso e Furtuoso (2003).

Ainda para Furtuoso e Furtuoso (2003), utilizando os conceitos acima citados é necessário enxergar os processos na forma macro, assim conseguindo traçar um paralelo que atenda às necessidades de promover uma comunicação eficaz entre os usuários e a contabilidade. Desta forma, eles citam os componentes do processo de comunicação para o processo contábil, como a Figura 4 a seguir:

FIGURA 4 – COMPONENTES DO PROCESSO DA COMUNICAÇÃO PARA O PROCESSO CONTÁBIL



FONTE: Furtuoso e Furtuoso (2003).

Conforme Dias Filho e Nakagawa (2000), os componentes da comunicação aplicada a evidenciação contábil determinam:

- 1) Emissor: Os fatores que atuam no emissor, destaca-se: as habilidades comunicativas, o grau de conhecimento que ele possui a respeito do objeto e do processo de comunicação e sua posição dentro do sistema sociocultural.
- 2) Receptor da mensagem: Berlo (1999), destaca que o receptor é o elo mais importante em qualquer processo de comunicação, considerando que se a mensagem não o atingir de maneira compreensível, inútil terá sido o esforço de enviá-la.
- 3) Mensagem: Se a mensagem não for relevante diante dos objetivos do usuário, inútil terá sido o esforço de produzi-la. Ainda para Dias Filho e Nakagawa (2000, p. 12):

O “[...] desempenho na decodificação da mensagem pode ser afetado por vários fatores, mas nenhum deles é tão importante quanto o grau de conhecimento que se tenha sobre o código utilizado pela fonte” e informamos ainda que “[...] se o receptor (Usuário) não conhecer o código empregado na composição da mensagem, não poderá interpretá-la, independente dos cuidados que a fonte possa ter adotado para estruturá-la...”

- 4) Canal: A fonte precisa identificar a melhor maneira de atingir o receptor, ao menor custo possível. A decisão sobre o canal a ser utilizado no transporte da mensagem depende de um conjunto de fatores, entre os quais destacam-se: adequação ao conteúdo da mensagem, ao código utilizado, às características do receptor, custo etc. “[...] A própria fonte também acaba influenciando a escolha do canal, na medida em que se comunique melhor desta ou daquela maneira. Por exemplo: falando, utilizando linguagem gráfica, demonstrando fisicamente, etc”.
- 5) *Feedback*: É representado como uma resposta que retorna, ou um reflexo da fonte da mensagem, serve como termômetro da satisfação da mensagem enviada e a eficiência do seu envio.
- 6) Ruído: O ruído existe em todos os veículos de comunicação, Thompson (1973, p. 24) define que os ruídos são como “Fatores dentro de um canal que interferem na mensagem”, dentro do processo contábil, o ruído consiste na sobrecarga do canal de informações, excesso de informação e também na terminologia contábil utilizado no processo contábil.

O mesmo autor ainda define que todos os elementos que fazem parte do processo de comunicação devem ser considerados de forma integrada, e nunca isoladamente.

3 METODOLOGIA

O capítulo 3 apresenta a metodologia da pesquisa aplicada para atingir o objetivo deste estudo. Além do estudo teórico será realizado um estudo de caso desenvolvido com base nas teorias indicadas ao longo do referencial teórico:

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

Segundo Rampazzo (2005) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador. Ela busca com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e a sua conexão com os outros, sua natureza e suas características.

Ainda para Rampazzo (2005) a pesquisa descritiva se desenvolve, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta documentos ou publicações. Os dados, por ocorrerem em seu habitat natural, precisam ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo propriamente dito.

O mesmo autor apresenta exemplos de pesquisas descritivas como: exploratórios, descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa de motivação e estudo de caso. Seus principais instrumentos utilizados são: a observação, a entrevista, o questionário, o formulário e outras técnicas.

3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa segundo Malhotra (2006, p. 155) “é uma metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”.

A pesquisa qualitativa, consoante Gerhardt e Oliveira (2009, p. 31) “não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, entre outros”.

Ainda, para Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) “a pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com os aspectos da realidade que não podem ser qualificados, concentra-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”.

A pesquisa qualitativa, por Minayo (2001) *apud* Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças e valores, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos, e dos fenômenos e não podem ser reduzidos operacionalizar de variáveis”.

Segundo Michel (2005, p. 33), “na pesquisa qualitativa o pesquisador participa, compreende e interpreta”, propondo um diálogo com os entrevistados. A pesquisa qualitativa é desenvolvida com base em conteúdos e argumentos limitados, onde busca-se a comprovação ou contrariedade, àquilo que está sendo pesquisado.

O Quadro 1 compara os principais aspectos da pesquisa qualitativa e quantitativa:

QUADRO 1 – COMPARAÇÃO DOS ASPECTOS DA PESQUISA QUALITATIVA E QUANTITATIVA

Aspecto	Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Enfoque na interpretação do objeto	menor	maior
Importância do contexto do objeto pesquisado	menor	maior
Proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados	menor	maior
Alcance do estudo no tempo	instantâneo	intervalo maior
Quantidade de fontes de dados	uma	várias
Ponto de vista do pesquisador	externo à organização	interno à organização
Quadro teórico e hipóteses	definidas rigorosamente	menos estruturadas

FONTE: Fonseca, (2002).

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004, p. 201).

3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

De acordo com Fonseca (2002), “a pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real”.

Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 36), “determinar qual pesquisa aplicar, é indispensável escolher o método de pesquisa a utilizar. De acordo com as

características da pesquisa, poderão ser escolhidas diferentes modalidades de pesquisa, sendo possível aliar o qualitativo ao quantitativo”

O mesmo autor define que possuem várias modalidades como: pesquisa experimental, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo, pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa de levantamento, pesquisa com *survey*, estudo de caso, pesquisa etnográfica, pesquisa etnometodológica.

Este trabalho utilizará como base o estudo de caso em uma indústria de peças plásticas automotivas em São José dos Pinhais/PR. De acordo com Yin (2015) a pesquisa de estudo de caso é uma das várias maneiras de realizar uma pesquisa nas ciências sociais.

O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Para Mazzotti e Gewandsznajder (2004, p. 640), os exemplos mais comuns para esse tipo de estudo são os que focalizam apenas uma unidade: um indivíduo (como os casos clínicos descritos por Freud), um pequeno grupo (como o estudo de Paul Willis sobre um grupo de rapazes da classe trabalhadora inglesa), uma instituição (como uma escola, um hospital), um programa (como o Bolsa Família), ou um evento (a eleição do diretor de uma escola).

3.4 PROCEDIMENTOS PARA LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES

Para Mattar (1996, p. 99), “o instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos”.

Para o presente estudo será realizado entrevista pessoal, para Gerhardt e Silveira (2009, p. 73), nesse tipo de procedimento o pesquisador preenche o questionário conforme a resposta do entrevistado. Esse tipo de aplicação permite o contato direto com o entrevistador e o entrevistado, assim facilitando as perguntas que pedem opiniões.

No Quadro 2 apresenta as vantagens e desvantagens na aplicação do estudo através de entrevista pessoal:

QUADRO 2 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO USO DE ENTREVISTAS

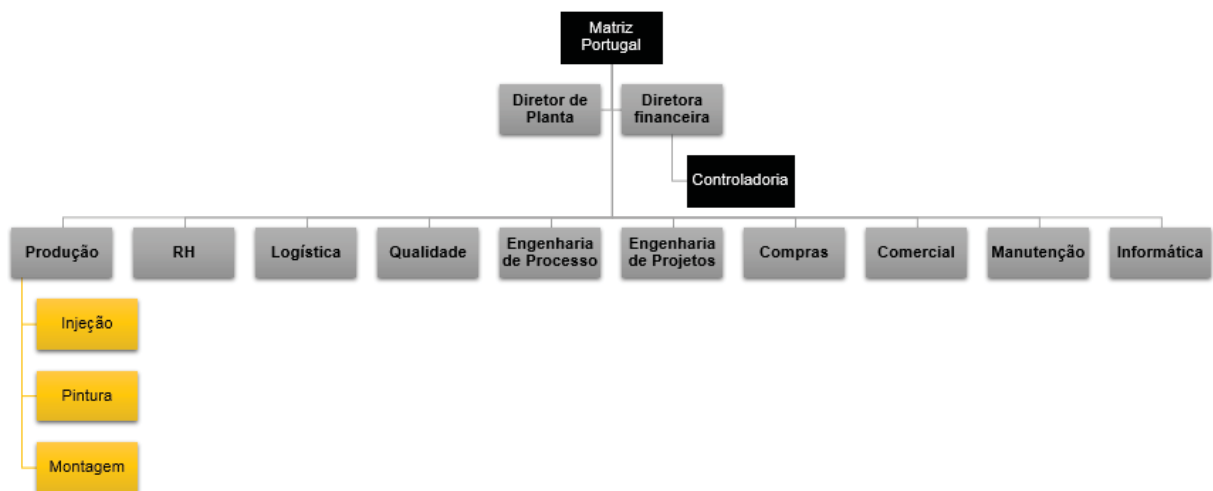
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Não exige que o entrevistado saiba ler e escrever. ⇒ Apresenta muita flexibilidade, pois o entrevistador pode facilmente adaptar-se às características das pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista. ⇒ Possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade da voz e a ênfase nas respostas. ⇒ Possibilita ao respondente o esclarecimento das questões. ⇒ Permite a obtenção de dados com elevado nível de profundidade. ⇒ Oferece maior garantia de respostas do que o questionário. ⇒ Possibilita que os dados sejam analisados quantitativa e qualitativamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Acarreta custos com o treinamento de pessoal e a aplicação das entrevistas. ⇒ Requer mais tempo. ⇒ Implica ausência de anonimato. ⇒ Propicia influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador. ⇒ Permite influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado. ⇒ Acarreta dificuldade na tabulação e na análise dos dados, no caso das entrevistas abertas.

FONTE: Fonseca, (2002).

Para realização da pesquisa, o roteiro de entrevista será aplicado para todos os gestores e diretores de uma indústria multinacional de grande porte de injeção de peças plásticas para as indústrias automotivas. Como suporte à entrevista, foram utilizados relatórios contábeis e gerenciais já desenvolvidos na empresa em suas rotinas, com fim específico de confronto com as respostas das questões. A empresa estudada foi fundada na década de 1990 no município de São José dos Pinhais – Paraná e, é uma das poucas empresas com capacidade de suporte e produção para os principais OEMs como Renault, Volvo, VW, Audi, Nissan, Toyota, Porsche, Honda, Mercedes, GM, Mitsubishi, Bébéconfort e AmtrolAlfa.

Por ser uma multinacional a empresa é administrada pela Matriz do Grupo, cuja sede está em Portugal. Dois diretores são responsáveis pelas atividades locais e reporte a Portugal, em sequência os demais setores, em exceção à controladoria, é de responsabilidade da diretora financeira, para que as informações sejam elaboradas de forma confiável, condizente com a realidade das atividades e adaptada a todos os usuários internos. Na Figura 5, segue a estrutura hierárquica em formato de organograma:

FIGURA 5 – ESTRUTURA HIERÁRQUICA DA EMPRESA.



FONTE: Adaptados de informações internas da empresa estudada.

A Empresa possui como missão ser a escolha e preferencial de nossos clientes, funcionários e fornecedores, contribuindo para um crescimento sustentável e satisfação de nossos acionistas.

Alguns dos valores estão relacionados com cumprir os compromissos, e confiar uns nos outros.

Faz parte da cultura da empresa, estimular a participação e o envolvimento de todos os colaboradores para atingir os objetivos da organização, motivando os funcionários no sentido de participar ajudando a desenvolver os objetivos individuais e os objetivos da organização. A empresa possui como meta, que as pessoas fazem diferença para o crescimento.

A fábrica contém um total de 237 colaboradores efetivos e o quadro de gestores existente nesta indústria no desenvolvimento deste estudo segue descrito na Tabela 1.

TABELA 1 – QUANTITATIVO DOS COLABORADORES EM NÍVEIS DE GESTÃO EM 2019

Descrição	Setor	Quantidade
Diretor de Planta	Direção Geral	1
Diretora Financeira	Controladoria	1
Coordenadora de Compras	Compras	1
Coordenador de Informática	Informática	1
Coordenador de Recursos Humanos	Recursos Humanos	1
Coordenador Comercial	Comercial	1
Supervisor de Manutenção	Manutenção	2
Gerente de Manutenção	Manutenção	1
Supervisora de Qualidade	Qualidade	2
Coordenador de Qualidade	Qualidade	1
Coordenador de Engenharia de Projetos	Engenharia de Projetos	1
Gestor de Engenharia de Projetos	Engenharia de Projetos	2
Supervisor de Engenharia Processo e Produto	Engenharia Processo e Produto	1
Supervisor de Logística	Logística	1
Coordenador de Logística	Logística	1
Líder de Produção Injeção	Injeção	3
Supervisor de Injeção	Injeção	2
Gerente de Produção	Injeção	1
Supervisor da Pintura	Pintura	2
Coordenador de Pintura	Pintura	1
Líder de Produção da Montagem	Montagem	1
Supervisor de Montagem	Montagem	1
TOTAL		29

FONTE: Adaptados de informações internas da empresa estudada.

NOTA: Não foram considerados na contagem os colaboradores afastados.

Foram realizadas as seguintes questões com os gestores, com objetivo de entender se a comunicação da organização segue os preceitos destacados no referencial teórico conforme a Tabela 2:

TABELA 2 – QUESTÕES APLICADAS NAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES

(continua)

	Questões	Fonte
1	Qual sua escolaridade?	De acordo com Attie (2010), para que as informações contábeis gerenciais funcionem corretamente, elas não dependem somente do planejamento efetivo da empresa e da eficiência dos procedimentos e práticas instituídas, mas também da competência de todo o pessoal envolvido.
2	Qual seu tempo de atuação no cargo atual de gestão?	Perez Júnior (2010) afirma que, para a obtenção e a manutenção de pessoal íntegro e qualificado, tornam-se indispensáveis: procedimentos, que garantam a contratação de pessoal de qualidade; treinamento e capacitação constante para manter a motivação; e avaliação de desempenho, rodízio periódico de funções e adequada política de remuneração.
3	Qual setor em sua opinião é o responsável por organizar e divulgar as informações da fábrica?	Para Varajão (1998, p. 45), “Numa definição empírica, podemos dizer que informação é tudo aquilo que reduz incerteza sobre um dado facto, lugar ou acontecimento, passado, presente ou futuro”, para conseguir reduzir as incertezas e utiliza-las a favor em uma organização.
4	Quais informações contábeis e gerenciais você recebe?	Para Louzada (2002), deve-se reconhecer tipos de informações necessárias aos usuários da informação contábil bem como a avaliação de sua habilidade em interpretar adequadamente tal informação. Para Crepaldi (2008, p. 14), o ponto fundamental da contabilidade gerencial é uso da informação contábil como ferramenta para a administração. É o processo de produzir informação operacional financeira para funcionários e administradores.
5	Você considera que os relatórios recebidos da contabilidade são de fácil interpretação?	A contabilidade deve comunicar aos seus usuários informações relevantes para orientar suas decisões (DIAS FILHO; NAKAGAWA, 2000).
6	Você considera que possui os conhecimentos básicos para interpretação das informações que recebe?	Segundo Hendriksen e Van Breda (2007), uma informação está dotada de relevância quando esta for adequada à questão que está sendo estudada. Logo, o que é relevante para um usuário não é para outro, algo relevante hoje não necessariamente será amanhã. Com esse sentido traz-se a importância de se entender as necessidades de todos e de como eles entendem as informações recebidas
7	Em sua opinião há excessos de informações contábeis e gerenciais nos relatórios recebidos?	
8	Você utiliza as informações recebidas para sua tomada de decisão?	Para Oliveira (1992), a informação auxilia no processo decisório, pois quando devidamente estruturada, é de crucial importância para a empresa, associa os diversos subsistemas e capacita a empresa a impetrar seus objetivos.
9	Em sua opinião, as informações fornecidas são recebidas com tempo para tomadas de decisões para melhorias?	Conforme Dias Filho e Nakagawa (2000), existem componentes da comunicação aplicada à evidênciação contábil, sendo que um deles é o canal: A fonte precisa identificar a melhor maneira de atingir o receptor, ao menor custo possível. A decisão sobre o canal a ser utilizado no transporte da mensagem depende de um conjunto de fatores, entre os quais destacam-se: adequação ao conteúdo da mensagem, ao código utilizado, às características do receptor, custo etc.

TABELA 2 – QUESTÕES APLICADAS NAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES

(conclusão)

	Questões	Referencial teórico
10	As informações recebidas da controladoria são consideradas suficientes, insuficientes ou supérfluas?	Para Padoveze (2000, p. 44), "o valor atribuído pelos gestores às informações vai depender dos resultados atingidos pela empresa. Os benefícios oferecidos pelas decisões acertadas, baseadas em informações valiosas representam a lucratividade da empresa".
11	Com qual frequência você utiliza as informações recebidas? (Diária, semanal, mensal, trimestral, semestral, anual ou não realiza)	Para Frenzel Junior (2013, p. 3), a comunicação é o processo de troca de informações. As pessoas se comunicam para transmitir pensamentos, ideias e sentimentos umas para as outras.
12	Existe alguma informação que você hoje não recebe e gostaria de receber da controladoria? Se sim, qual seria a informação e por qual motivo?	Para que as informações sejam utilizadas pelos gestores é preciso que eles a desejem e as considerem úteis (Magalhães e Lunkes, 2000).
13	Quando surgem questionamentos da sua área para a controladoria ocorre o <i>feedback</i> ? É satisfatório?	Conforme Dias Filho e Nakagawa (2000), existem componentes da comunicação aplicada à evidência contábil e um deles é <i>feedback</i> , que é representado como uma resposta que retorna, ou um reflexo da fonte da mensagem, e serve como termômetro da satisfação da mensagem enviada e a eficiência do seu envio.
14	Você acredita que sua equipe tem o treinamento básico para recepcionar e interpretar as informações divulgadas?	Para Padoveze (2009), ter acesso à informação e desenvolver a capacidade de decodificá-la, identificando o conhecimento que nela está contido e saber aplicar esses conhecimentos no momento adequado, são vitais para o aumento da capacidade da concorrência e do desenvolvimento das atividades empresariais cada vez mais competitivas e seletivas.

As entrevistas, realizadas conforme as questões elencadas na Tabela 2, ocorreram durante a primeira quinzena de novembro de 2019, com prévia autorização da diretoria da empresa estudada para realização do estudo, conforme o Apêndice 1.

4 RESULTADOS / ANÁLISE DOS DADOS

4.1 DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO

A empresa estudada tem como missão ser a escolha preferida dos seus clientes, funcionários e fornecedores, contribuindo para um crescimento sustentável e satisfazendo nossos *stakeholders*.

Dentro deste contexto, identifica-se a necessidade de olhar para seus funcionários, principalmente os gestores que são espelhos para os demais colaboradores, sendo assim identificar o nível de compreensão em relação as informações contábeis e gerenciais.

A seguir são apresentados os resultados coletados a partir da aplicação de entrevistas pessoais da presente monografia.

4.2 RESULTADOS

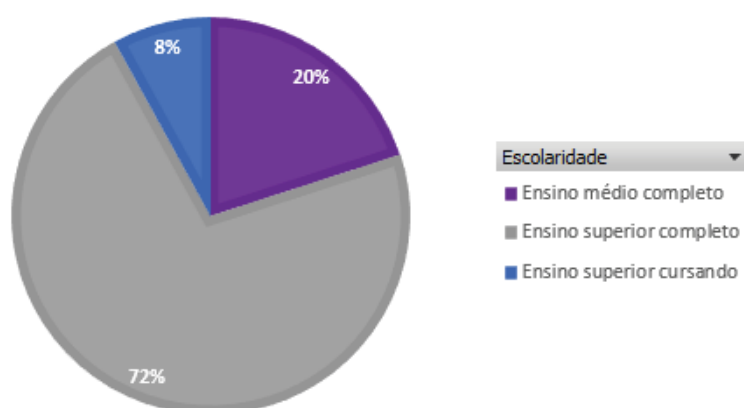
A análise é apresentada em quatorze questões: as duas primeiras referem-se ao perfil dos gestores da empresa estudada e as demais com foco em auxiliar na compreensão das informações recebidas pela controladoria.

A previsão do estudo era atingir 29 gestores (vide Tabela 1), contudo, devido a ausências de alguns colaboradores as entrevistas efetivadas foram 25, atingindo 86,21% do público almejado.

4.2.1 Perfil dos gestores

Quanto à primeira questão indicada na Tabela 2, a escolaridade dos entrevistados prevalece entre ensino médio completo (30%), ensino superior cursando (8%), e superior completo (72%), alguns com cursos de pós-graduação, conforme ilustrado no Gráfico 1.

GRÁFICO 1 – ESCOLARIDADE DOS GESTORES



FONTE: Autor (2019).

Quanto à questão 2, os entrevistados da empresa estudada atuam na área de dois a vinte anos com cargos de liderança, conforme apresentado na Tabela 3, apresentando uma média de 6,5 anos de atuação.

TABELA 3 – ANOS DE ATUAÇÃO POR GESTOR - 2019

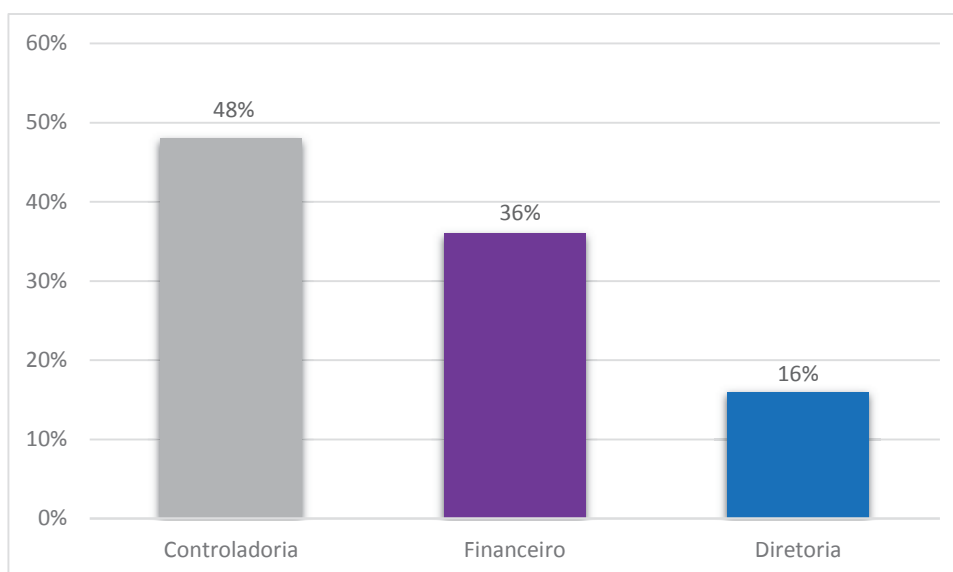
Gestor	Anos
Diretora Financeira	20
Gerente de Produção	10
Supervisora da Montagem	10
Supervisor Engenharia de Processo e Produto	10
Coordenador de Engenharia de Projetos	10
Coordenadora de Compras	10
Supervisor da Pintura	8
Gerente de Manutenção	8
Supervisor de Injeção	7
Coordenador de Logística	6
Gestor de Engenharia de Projetos 2	6
Supervisora de Qualidade	6
Coordenador de Informática	6
Líder de Produção da Montagem	6
Coordenador de Qualidade	5
Supervisor de Manutenção	5
Líder de Produção Injeção 2	4
Gestor de Engenharia de Projetos 1	4
Coordenadora de Recursos Humanos	4
Coordenador Comercial	4
Diretor da Planta	3
Supervisora da Qualidade	3
Líder de Produção Injeção 3	3
Líder de Produção Injeção 1	2
Supervisor de Logística	2

FONTE: Adaptados de informações internas da empresa estudada.

4.2.2 Informações para identificar o nível de compreensão

Quanto à terceira questão indicada na Tabela 2, segundo o entendimento dos entrevistados, 48% declaram que a controladoria é responsável pela organização e divulgação das informações, 36% o financeiro e 16% a diretoria, conforme apresentado no Gráfico 2.

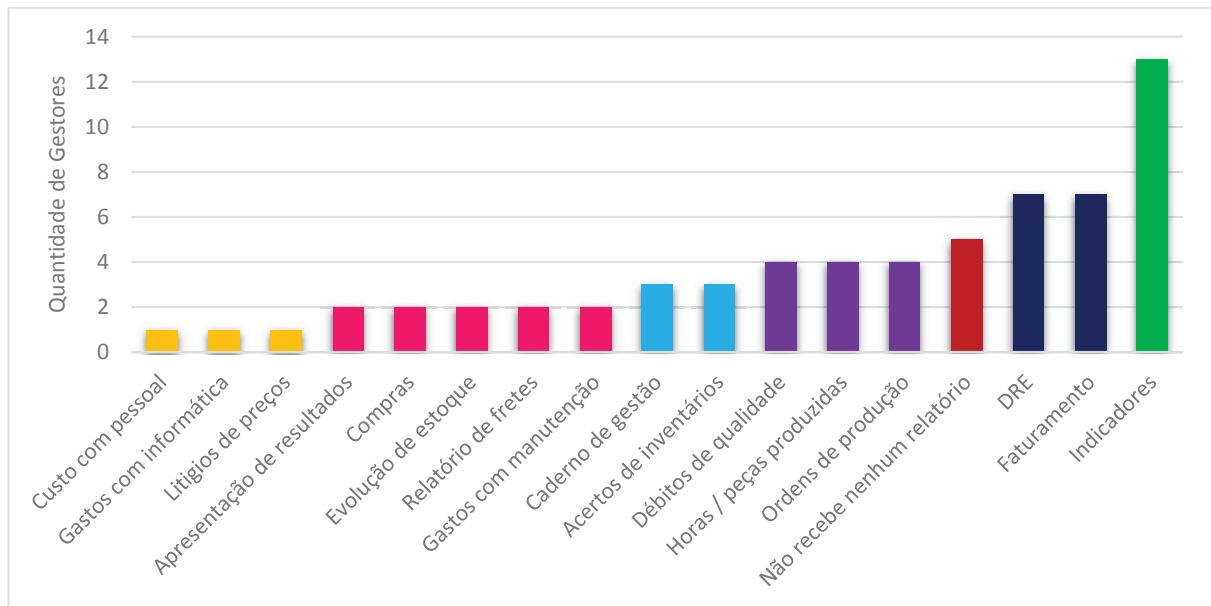
GRÁFICO 2 – SETOR RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES DA FÁBRICA



FONTE: Autor (2019).

Com base na quarta questão da Tabela 2 e no Gráfico 3, o resultado evidenciado são os relatórios utilizados pelos gestores e a quantidade de gestores que recebe cada um. O relatório mais lembrado por este, está relacionado aos indicadores, que consolidam as informações da fábrica.

GRÁFICO 3 – INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E GERENCIAIS RECEBIDAS

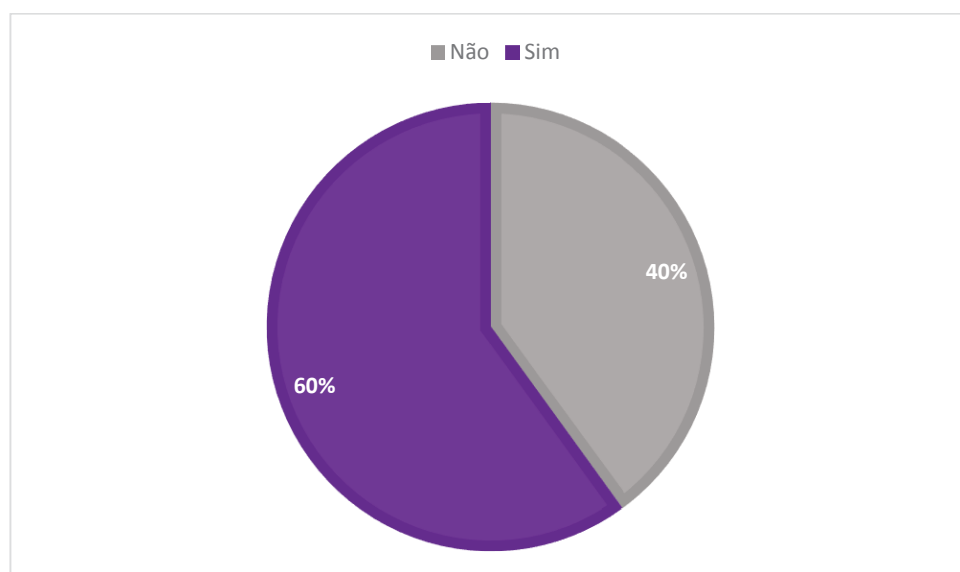


FONTE: Autor (2019).

Ainda no Gráfico 3, observa-se que (20%) dos entrevistados não recebem nenhum relatório, (28%) recebem a DRE e (52%) dos gestores recebem os indicadores.

Quanto a quinta questão da Tabela 2, quando questionados se os relatórios contábeis e gerenciais são de fácil interpretação, (60%) dos gestores afirmaram que sim e (40%) tem dificuldades assim não consideram fáceis, conforme o Gráfico 4.

GRÁFICO 4 – OS RELATÓRIOS DA CONTABILIDADE SÃO DE FÁCIL INTERPRETAÇÃO

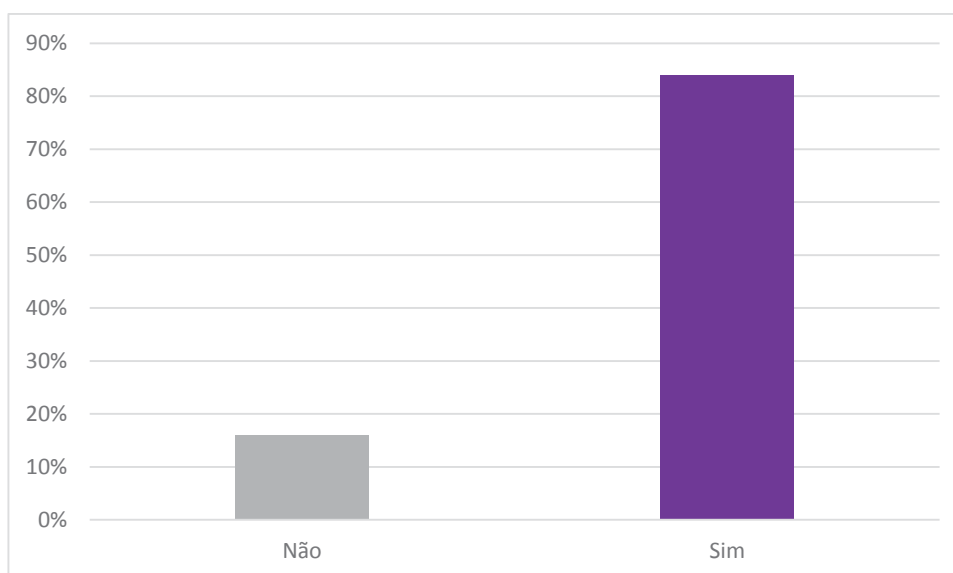


FONTE: Autor (2019).

Na sexta questão da Tabela 2, os gestores afirmaram que possuem conhecimentos básicos para interpretar as informações contábeis e gerenciais, alguns

devido à experiência na área, outros pelo estudo, e alguns pelos dois, totalizando (84%) deles, conforme o Gráfico 5. Já os demais 16% que disseram não ter acesso às informações, apenas indiretamente declaram não terem base técnica suficiente para analisar se possuem conhecimentos básicos para as informações divulgadas.

GRÁFICO 5 – POSSUEM CONHECIMENTOS BÁSICOS PAR A INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES RECEBIDAS



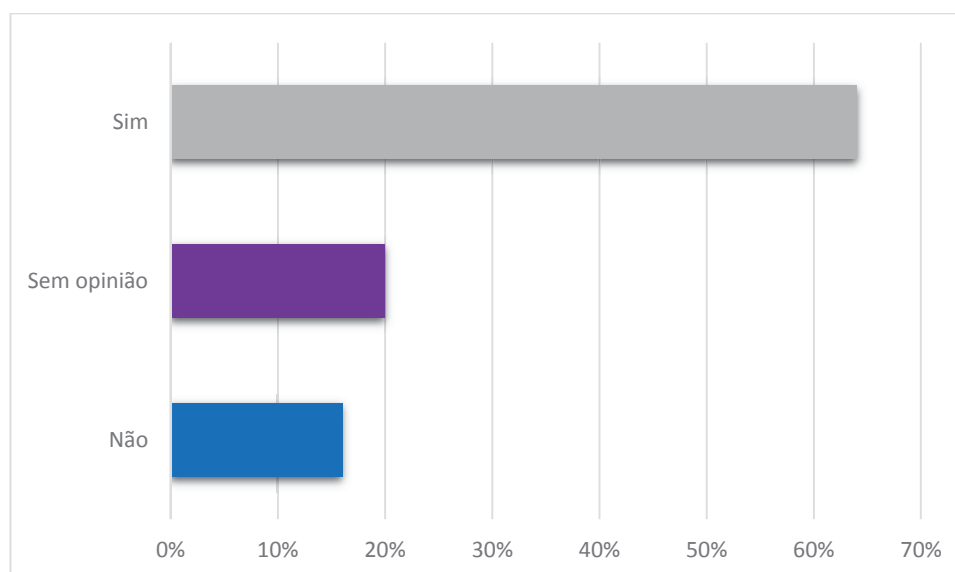
FONTE: Autor (2019).

De modo a confirmar as informações fornecidas pelos gestores entrevistados, foram utilizados relatórios contábeis e gerenciais já elaborados e divulgados pela empresa, fornecidos pelo setor da controladoria, para se analisar se as respostas das questões condiziam com os conhecimentos básicos das informações divulgadas.

Por exemplo, para a gestora de qualidade foram apresentados os relatórios de débitos de qualidade e os indicadores, a mesma demonstrou conhecimento sobre as informações, interagiu explicando alguns pontos dos resultados e as origens dos débitos de qualidade.

Em complemento a questão anterior na sétima questão da Tabela 2, também foi questionado se nos relatórios contábeis e gerenciais divulgados pela empresa estudada, há excessos de informações. Conforme apresentado no Gráfico 6, 64% dos gestores concordaram que existe o excesso e que isso muitas vezes confundem as análises.

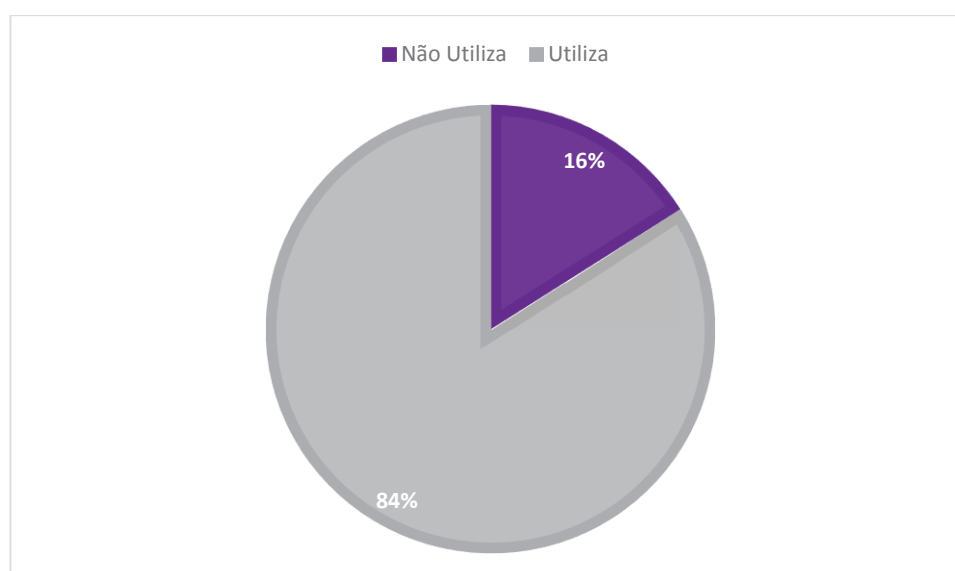
GRÁFICO 6 – HÁ EXCESSOS DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E GERENCIAIS NOS RELATÓRIOS RECEBIDOS



FONTE: Autor (2019).

Quando a questão 8, através das entrevistas foi identificado quantos gestores utilizam as informações recebidas para tomada de decisões. De 25 entrevistados, 21 afirmaram que sim, sendo 84%, conforme o Gráfico 7. Os 4 gestores que disseram que não utilizam, são líderes que não recebem informações diretamente, o que depende do seu superior hierárquico.

GRÁFICO 7 – UTILIZAM AS INFORMAÇÕES RECEBIDAS PARA TOMADA DE DECISÃO

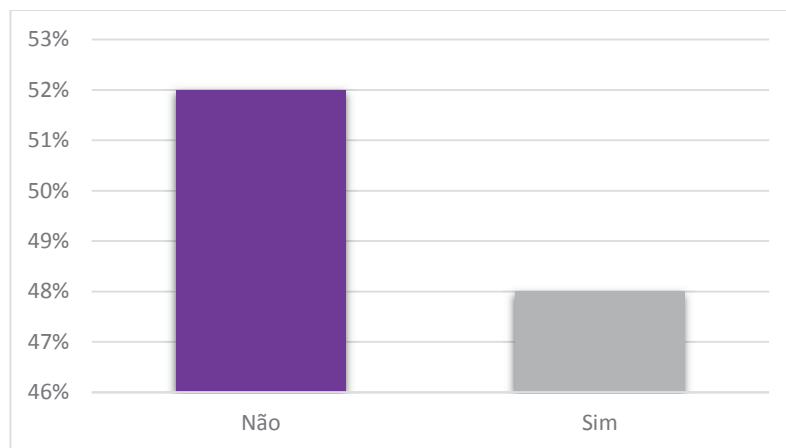


FONTE: Autor (2019).

Na nona questão, em complemento à pergunta anterior, foi questionado se as informações são divulgadas em tempo hábil para a tomada de decisão, 52% dos entrevistados respondeu que não recebem e que, por várias ocasiões, são

necessárias cobranças dos relatórios ou estes são recebidos somente após algum problema ou dificuldade. Quanto aos 48% que afirmaram que sim, foi identificado que são áreas mais específicas, como engenharia e departamento comercial que não atuam diretamente na produção. O resultado está demonstrado no Gráfico 8.

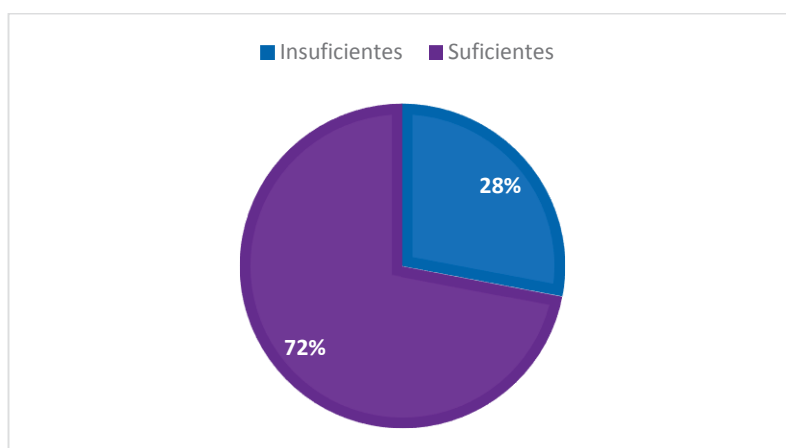
GRÁFICO 8 – AS INFORMAÇÕES SÃO RECEBIDAS COM TEMPO PARA TOMADAS DE DECISÃO



FONTE: Autor (2019).

Com base na questão 10 da Tabela 2, os gestores definiram se as informações contábeis e gerenciais recebidas são suficientes, insuficientes ou supérfluas. Conforme o Gráfico 9, nenhum gestor considera supérfluas as informações, 28% consideram insuficientes e 72% suficientes para auxílio em sua atividade de gestão.

GRÁFICO 9 – AS INFORMAÇÕES SÃO CONSIDERADAS SUFICIENTES, INSUFICIENTES OU SUPÉRFLUAS

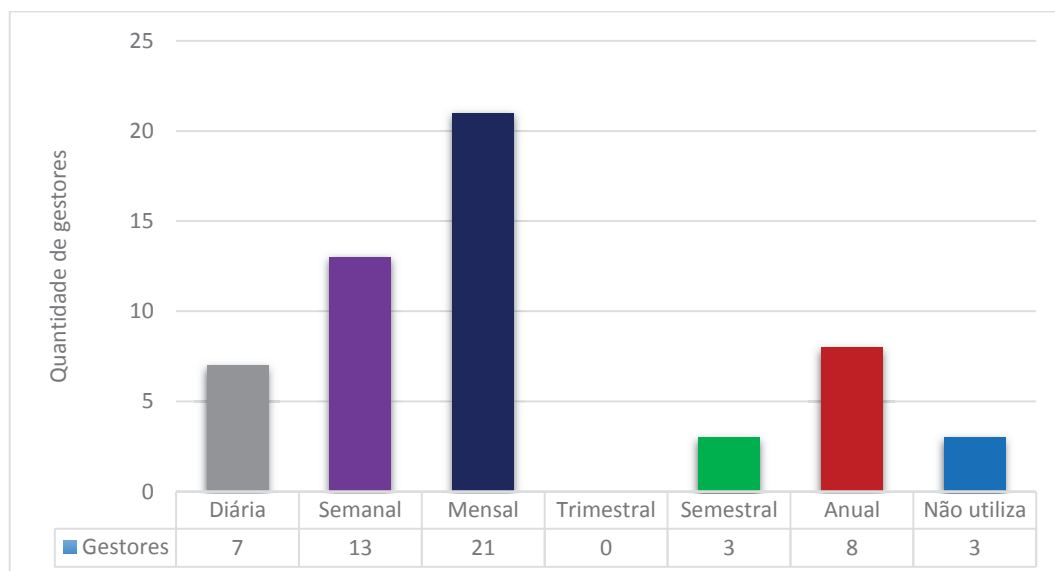


FONTE: Autor (2019).

Quanto a questão 11, no Gráfico 10 está a frequência relatada de utilização das informações divulgadas e quantos gestores recebem cada um deles. Dos 25 gestores entrevistados, 21 deles recebem relatórios mensais com informações consolidadas do

mês anterior. Os demais gestores recebem os relatórios conforme sua área, há periodicidade diferente, como por exemplo a engenharia de projetos, que recebe relatórios das consolidações após um projeto finalizado, que é determinado por cliente e tamanho, podendo ser de um a três anos de execução.

GRÁFICO 10 – FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÕES DAS INFORMAÇÕES RECEBIDAS



FONTE: Autor (2019).

Na questão doze da Tabela 2, observa-se que os relatórios e informações que atualmente os gestores não recebem e que teriam interesse em receber, definidos por áreas, conforme apresentado na Tabela 4.

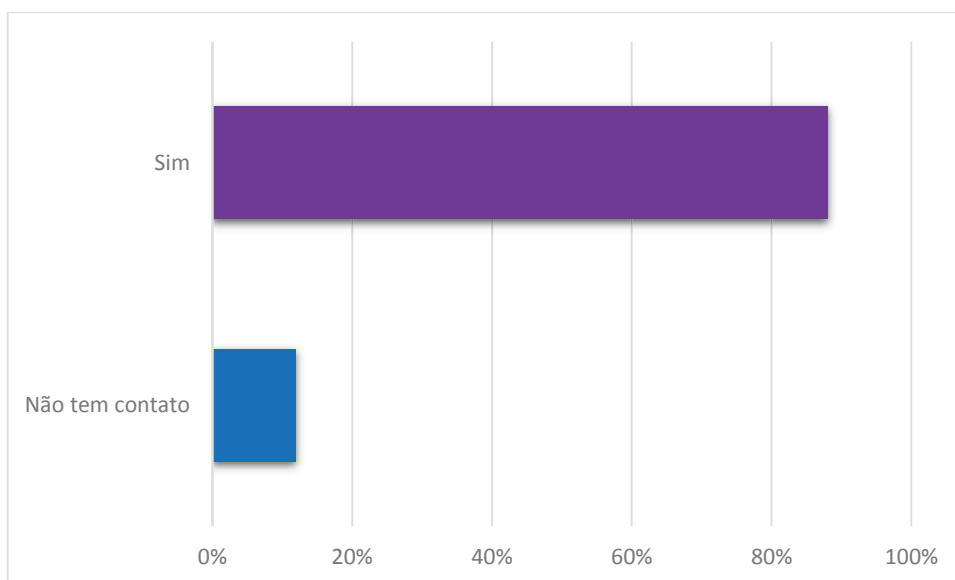
TABELA 4 – INFORMAÇÕES QUE OS GESTORES QUEREM RECEBER POR ÁREA - 2019

Informação / Relatórios	Área
Relatórios com mais detalhes	Qualidade
Relatórios de débitos de qualidades da injeção	Injeção
Resultados gerais	Montagem
Resultados gerais	Injeção
Relatório com insumos detalhados da pintura	Pintura
Caderno de gestão	Engenharia de processos
Relatório detalhado de fretes	Logística
Resultados por projeto	Engenharia de projetos
Comparativo dos gastos de manutenção com orçamento	Manutenção
Composição das despesas diversas com pessoal	Recursos Humanos
Comparativo dos gastos de informática com orçamento	Informática
Inadimplência dos clientes semanal	Comercial
Evolução das compras detalhado	Compras

FONTE: Autor (2019).

Quanto a questão 13, os entrevistados responderam sobre ao retorno dos questionamentos pela a controladoria. No gráfico 11, é apresentado que 88% dos gestores que recebem o *feedback* de forma rápida e satisfatória, enquanto os 12% restantes informaram que não têm contato direto a relatórios e nem aos colaboradores da controladoria.

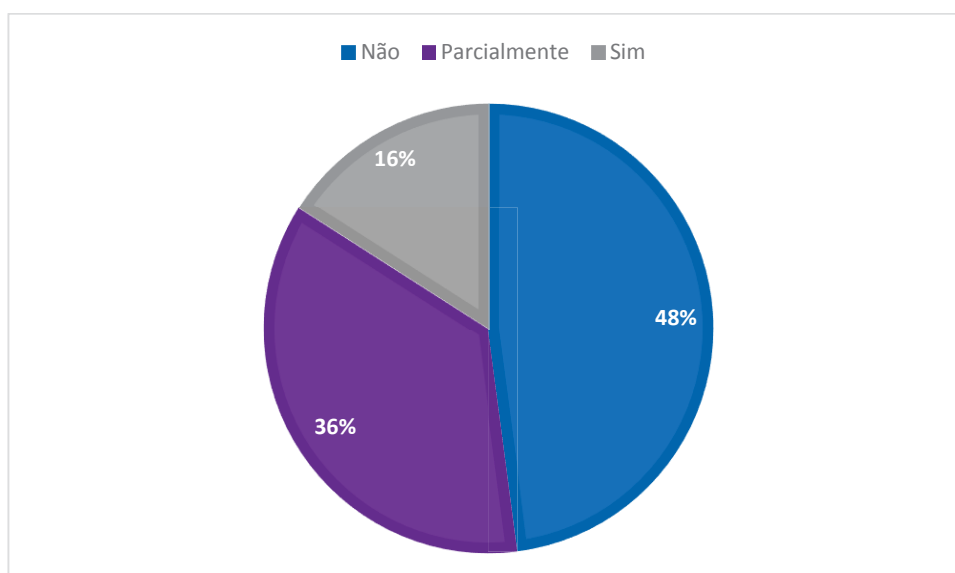
GRÁFICO 11 – *FEEDBACK* DA CONTROLADORIA A TODOS OS SETORES



FONTE: Autor (2019).

Na última questão da Tabela 2, apresenta-se o Gráfico 12, evidenciando a % dos gestores que acreditam que suas equipes detêm o conhecimento básico para interpretar as informações contábeis e gerenciais divulgadas.

GRÁFICO 12 – PERCEPÇÃO SOBRE A CAPACITAÇÃO PARA INTERPRETAR AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E GERENCIAIS



FONTE: Autor (2019).

Neste ponto, os gestores afirmaram que precisam filtrar as informações e direcionar diretamente aos seus colaboradores com outros layouts, porque muitos não estão preparados para interpretar as informações ou não precisam entender sua totalidade, assim responde aos 36% que entendem parcialmente as informações divulgadas.

4.3 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Para compreender os entrevistados à luz das contribuições de Attie (2010), que considera que para as informações gerenciais funcionarem corretamente dentro de uma organização o pessoal envolvido precisa possuir determinadas competências e uma forma de avalia-las é o grau de instrução de cada um, inicialmente identificou-se na empresa estudada que todos os gestores possuem formação completa e a maior proporção é dada pelo ensino superior em suas áreas específicas que, quando genéricas, são complementadas com especialização na área atuante.

Em complemento à escolaridade, foi perguntado o tempo de atuação como gestor, tendo de 20 anos de experiências a 2 anos, tendo, portanto, uma relevante base prática em complemento à formação acadêmica.

Quando questionados sobre qual seria o setor responsável pela elaboração e divulgação das informações contábeis e gerenciais, muitos identificaram o setor como financeiro, demonstrando que não há compreensão do setor de forma ampla como é a controladoria. Neste contexto, é interessante ressaltar o comentário realizado pela diretora financeira, “que antes de sua gestão o setor era divulgado apenas como contas a pagar e receber (financeiro), não como consolidador e controlador das atividades de todos os setores, não compreendendo o que o setor faz parte para o bom andamento da fábrica”.

De acordo com os resultados desta pesquisa, em convergência com os pontos apresentado por Louzada (2002) que os usuários precisam reconhecer tipos de informações que precisam e analisar se possuem habilidade em utilizá-las, quando perguntados quais informações gerenciais e contábeis recebiam, os gestores descreveram cada relatório. Com base nestas informações, percebeu-se que alguns deles apenas focam em relatórios para sua área, sem analisar de forma macro. Ainda, notou-se que quanto mais distante o gestor é da parte administrativa da fábrica, menos relatórios recebem.

Na questão 5, o resultado apresentou uma % preocupante 60% dos entrevistados afirmaram que os relatórios divulgados são de fácil interpretação, sendo que 40% comentaram ter dificuldades em entendê-las. Ilustra-se esse achado com a afirmação do supervisor de engenharia em processo e produto, de que “para conseguir utilizar as informações, solicitou explicações para cada relatório”, ao passo que a coordenadora de compras comentou que “alguns pontos são mais complexos, exemplo os temas que envolvem impostos que não se tem convivência”.

Ademais, para o coordenador de logística “os relatórios possuem codificações que necessitam de ajuda para classificá-las, para atingir a informação alvo”. Em confronto com o referencial teórico, para Dias Filho e Nakagawa, (2000) é essencial que a contabilidade comunique informações relevantes para orientação nas tomadas de decisões, assim sendo um ponto a ser melhorado dentro desta organização. Como afirmam Hendriksen e Van Breda (2007) o objetivo principal da contabilidade é fornecer informações úteis para tomada de decisão e os gestores, que podem configurar-se em usuários com baixa sofisticação ou com dificuldades para requerer, analisar e interpretar as informações.

Os gestores foram questionados se tinham conhecimentos básicos para interpretar as informações recebidas pela controladoria e, para uma confirmação, foram utilizados relatórios reais elaborados pela Controladoria com perguntas básicas sobre o conteúdo deles. Neste processo, os diretores tiveram maior facilidade em demonstrar os conhecimentos sobre o conteúdo dos relatórios.

Quanto aos demais gestores, cita por exemplo a supervisora da qualidade, que afirmou que “os anos de experiência e sua formação os dão base para interpretar, apenas se adapta conforme a empresa que trabalha ou novos relatórios”. Já o supervisor da manutenção compartilhou que “sim, tem conhecimentos básicos, mas não compreende muito os relatórios que possuem codificações fiscais”, convergindo com o que Hendriksen e Van Breda (2007) explicam: os números e as classificações contábeis sofrem variações quanto à interpretação que o usuário das demonstrações poderá atribuir aos mesmos. Em suma, o procedimento revelou que alguns coordenadores e supervisores, no momento da demonstração dos relatórios, apresentaram dificuldades em declarar qual o objetivo do relatório, assim conflitando com as afirmações dos mesmos sobre o nível de compreensão sobre os relatórios recebidos.

Thompson (1973) define que os ruídos são como “fatores dentro de um canal que interferem na mensagem” e, dentro do processo contábil, o ruído consiste na

sobrecarga das informações, com esse objetivo, os gestores foram questionados se há excesso de informações nas informações contábeis e gerenciais recebidas, sendo que 64% afirmaram que sim. A diretora financeira também concorda que há excessos, mas ela entende que “os gestores precisam ter embasamento básico para trabalhar com estes relatórios, como utilizar ferramentas de Excel para otimizar os layouts e aprender as codificações que envolvem as informações da fábrica”. Para a coordenadora de compras “muitos relatórios possuem muitas informações que, dependendo do tema, traz confusão para interpreta-las”.

Verificou-se, com as entrevistas, que os gestores utilizam em sua gestão as informações contábeis e gerenciais divulgadas para as tomadas de decisões, em concordância com a afirmação de Atrill e McLaney (2014) que a contabilidade gerencial pode ser considerada um tipo de serviço, para qual os gestores são os “clientes” e com Stephen e Coulter (1996, p. 126), que “a situação ideal para a tomada de decisões é a de certeza, ou seja, o administrador pode tomar decisões precisas, pois o resultado de cada alternativa é conhecido”.

Assim, as informações da controladoria, por serem são necessárias, também é necessário que todos as compreendam, porque para Oliveira (1992) a informação capacita a empresa a impetrar seus objetivos. Para o diretor de planta, “as informações são utilizadas diariamente, por ter que gerir todas as áreas, eles são indicadores dos setores deficientes e quais estão andando bem. Também identificar os pontos a serem melhorados, porque o objetivo da fábrica é dar lucros”.

De acordo com o resultado desta pesquisa, 52% dos entrevistados afirmaram não receber as informações em tempo hábil e muitas das vezes efetuam cobranças dos relatórios. Os 48% restantes são apresentados em áreas mais independentes como gestores de engenharia e líderes da injeção e montagem que não tem demandas rotineiras das informações. Para o líder de injeção, “percebo que recebo informações após problemas na prática” e, em complemento, a coordenadora de compras afirma que “nem sempre recebe, cada mês é um dia, não tem rotina fixa, assim de vez em quando temos contratempos pelos atrasos”. Este foi observado, portanto, como um ponto de destaque negativo no caso estudado.

Para Padoveze (2000, p. 44), “o valor atribuído pelos gestores às informações vai depender dos resultados atingidos pela empresa. Os benefícios oferecidos pelas decisões acertadas, baseadas em informações valiosas representam a lucratividade da empresa” e, para isso as informações divulgadas precisam ser consideradas suficientes na visão dos gestores. Em suas respostas 72% afirmam que são

suficientes, e em complemento a coordenadora de compras afirma que “as informações são suficientes, mas podem ser divulgados relatórios direcionados para cada setor”.

Para complementar se as informações são suficientes, foi identificado com qual frequência os gestores utilizam os relatórios e verificou-se que a maioria utiliza apenas as informações consolidadas de um período, no caso estudado o fechamento mensal, divulgado no início do mês seguinte.

No estudo desenvolvido por Magalhães e Lunkes (2000), para que as informações sejam utilizadas pelos gestores, é preciso que eles a desejem e as considerem úteis. Assim, foi questionado quais possíveis relatórios os gestores não recebem e gostariam de receber e, conforme apresentado na Tabela 4, todas as áreas afirmaram ter informações que não recebem e sugeriam relatórios com mais detalhes e sempre específico para seu setor. Para o coordenador comercial “atualmente não recebo a inadimplência dos clientes semanal; caso recebesse, conseguiríamos ter ação de cobrança dentro do mês de vencimento”.

Ainda na questão 12 um ponto a ser refletido é que os líderes e supervisores de áreas específicas como injeção, montagem e pintura que demonstraram interesse em receber relatórios dos resultados gerais, não necessariamente se aplicaria como útil para suas tomadas de decisões comparando com suas atividades, assim podendo entender que seria mais por ponto de curiosidade, podendo trazer transtornos a empresa por repassar informações distorcidas aos demais funcionários.

A questão 13 aborda sobre o *feedback* da controladoria quando há questionamentos por parte dos gestores, 88% afirmaram que sim, sempre há retorno. Para Furtuoso e Furtuoso (2003), o *feedback* é representado como uma resposta que retorna, ou um reflexo da fonte da mensagem, serve como termômetro da satisfação da mensagem enviada e a eficiência do seu envio. Neste ponto, notou-se um destaque positivo no caso estudado, já que todos os gestores retornaram de forma positiva, enquanto os 12% restantes são líderes da injeção, montagem e pintura que declararam não ter acesso à controladoria. Neste ponto também ocorre uma concordância entre a diretora financeira e os demais gestores, pois para ela “o setor retorna as demandas por ordem de prioridade e sempre tentam se respaldar com mais informações e fatos, para serem sanadas de imediato”. Para o coordenador de engenharia de projetos, “quando direcionamos as questões ao setor, todas as informações são justificadas”.

A última questão abordada foi voltada a identificar se os gestores têm colaboradores com treinamento básico para recepcionar as informações divulgadas, sendo que o resultado é um ponto a ser melhorado, já que 48% afirmaram não terem funcionários com essas características e 36% informaram que esse requisito é atendido parcialmente, indicando que há necessidade de compreensão de forma geral e que os gestores precisam compartilhar seus conhecimentos, para uniformidade. Para Raifur et al. (2008, p. 3), a partir do momento que há vários tipos de usuários com necessidades individuais e específicas, estes podem ser atendidos de acordo com um conjunto de informações adaptadas de acordo com essas necessidades, e com isso entende-se que a contabilidade estará atingindo seus objetivos, ponto que se entende não estar acontecendo com a empresa estudada.

Para o supervisor de engenharia de processo e produto, “nem todos, porque as informações da [empresa estudada] são muito centralizadas”, declaração que ilustra tal dificuldade. Por outro lado, único setor em que se sinalizou que todos os colaboradores detêm o conhecimento básico é a própria controladoria.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Advindo da constante transformação tecnológica que o mundo está atualmente, se faz necessário conhecer constantemente os negócios e seu andamento para que se mantenha e solidifique no mercado e possibilite crescimento mesmo com grande concorrência. A combinação das técnicas e procedimentos da contabilidade gerencial traz informações valiosas para o processo de tomada de decisões, melhorias de ferramentas de gestão e relatórios aperfeiçoados, podendo se tornar um diferencial dos seus concorrentes, por possibilitar projetar melhores previsões para os seus negócios e promover melhorias internas para cada setor.

O objetivo geral deste estudo foi compreender o nível de entendimento dos gestores de uma empresa localizada em São José dos Pinhais/PR em relação às informações contábeis e gerenciais recebidas. Verificou-se com a pesquisa que existe uma compreensão básica para a operação da fábrica, mas que possuem vários pontos a serem trabalhados para que a interpretação se torne mais eficaz e traga melhores resultados, que é objetivo das elaborações das informações por parte da controladoria.

Um dos pontos de destaque percebidos nas entrevistas é que existe uma centralização das informações e que não são distribuídas para todos os gestores, não se igualando, por conta disso, os entendimentos para o mesmo fim.

A característica da contabilidade gerencial é tratar os gestores como clientes, é dar suporte para que a organização atinja seus resultados. A sua função não é apenas transmitir dados financeiros, contábeis e patrimoniais e sim ser uma ferramenta para o processo de tomada de decisão. Assim, recomenda-se que a empresa uniformize os entendimentos entre os gestores e inicie reuniões ou treinamentos para entendimento mais amplo dos relatórios, e que também motive reuniões para promover melhorias dos relatórios para todas as áreas, assim corrigindo-se dificuldades de ambos os lados. Convergente com Crepaldi (2008), que afirma que as informações devem ser construídas para atender a esses consumidores e não para atender aos contadores, o contador gerencial deve fazer periodicamente junto aos gestores um estudo básico das necessidades de informação contábil gerencial, como forma de *feedback*.

Uns dos pontos preocupantes é que 40% dos entrevistados afirmaram ter alguma dificuldade na interpretação dos relatórios divulgados e há uma discordância

entre gestores, em que a gestora da Controladoria entende que os entrevistados precisam entender códigos, tabelas e Excel devido ao cargo de gestão e outros não entendem desta maneira porque não fazem uso direto destas ferramentas e nem está vigente nas descrições de suas funções. Assim se busca o entendimento dos estudiosos e para Marion (2009), o contabilista deve ser um tradutor, e não apenas um apurador de dados, em conjunto com Horngren, Sundem e Stratton (2004) que apresenta a contabilidade gerencial como o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais. Aplicando o conceito da contabilidade gerencial, recomenda-se, portanto, que a controladoria da empresa estudada efetue melhorias nestes relatórios para melhor interpretação dos gestores das demais áreas.

Mais um ponto deficitário identificado são os gestores mais ligados ao setor fabril, que recebem poucos relatórios e muitas vezes recebem orientações sem entender a sua origem. Deste ponto, a sugestão é envolver estes líderes no porquê das mudanças, mas não necessariamente coloca-los para receber as informações divulgadas, porque podem distorcer e compartilhar de forma errada, trazendo conflitos no chão de fábrica.

Entende, portanto, que o ideal seria aos poucos capacitá-los para assumir desafios maiores na empresa pois, quando se dá oportunidades de liderança, também deve-se dar treinamento para exercerem o cargo. A empresa ao possuir um projeto de formação profissional, poderia direcionar estes gestores a treinamentos específicos para entendimento das informações contábeis e gerenciais, sendo também uma recomendação a partir desse estudo.

Na empresa estudada, notou-se que a controladoria é confundida apenas como o setor financeiro quanto às suas atribuições. A sugestão seria o setor se apresentar a todos como um setor importante, que gera informações que podem contribuir para as tomadas de decisões de todos os gestores.

Uma opção seria agregar nos relatórios atuais as sugestões dos relatórios que os gestores não recebem e que gostariam de receber, com cuidado de identificar a real necessidade de cada gestor, e validar se será útil para sua atividade de gestão. Assim, estariam se integrando e se apresentando a todos como a área de Controladoria, já efetuando uma ação de melhoria junto dos 40% dos entrevistados que afirmaram os relatórios têm excesso de informações. Seguindo Ludícibus (2004) o objetivo da contabilidade é fornecer aos usuários, independentemente de sua

natureza, informações úteis para o processo decisório e, também, um cadastro de informações diferenciadas para cada usuário.

Um consenso negativo dos gestores entrevistados diz respeito aos atrasos na chegada das informações. A controladoria precisa elaborar uma ação para que sejam tempestivas as entregas das informações, de modo que elas se tornem uma ferramenta mais utilizada por todos ou para que não percam sua utilidade. Todos os gestores afirmaram que a controladoria fornece um bom *feedback* quanto aos questionamentos, assim sinalizando que as informações que as detêm são importantes, contudo apenas precisam ser divulgadas de forma mais rápida.

Todos entendem que as informações contábeis e gerenciais são suficientes e fazem um papel importante na empresa, mas através dos resultados das entrevistas concluiu-se que há falha nos meios de comunicações. Este também é o ponto de sugestão de melhoria na empresa estudada, sendo algo que precisa ser ajustado, porque:

[...] a contabilidade deve acerrar-se de características fundamentais à administração, tais como: ser útil, oportuna, clara, íntegra, relevante, flexível, completa e preditiva (fornece indicadores e tendências), além de ser direcionada à gerência do negócio (Oliveira, Muller e Nakamura apud STROEHER E FREITAS, 2008, p.9).

Este trabalho contribuiu para entender o que os entendimentos dos estudiosos apontaram há anos, de que ainda se tem uma grande deficiência no dia a dia das empresas e que precisam ser trabalhadas para cumprir o objetivo da contabilidade gerencial. Serve de exemplo que há necessidade de se constantemente estar aplicando o referencial teórico nas atividades práticas, que muitos problemas básicos dentro de uma organização, já foram estudados e já há soluções que muitas vezes são ignoradas pelos gestores.

O estudo apresenta a grande importância de os setores estarem conectados e que cada um pode somar com melhorias e sugestões, já que as informações são geradas pela controladoria para serem utilizadas para melhorias a todos na organização. Como sugestão para um próximo estudo na própria organização, seria proposto se aprofundar nas necessidades de cada setor em específico, entender seus processos, suas atividades, e verificar se as dificuldades em aplicar as informações contábeis e gerenciais em suas tomadas de decisões, identificando se o nível de interpretação deficitário está ligado à cultura da empresa, aos gestores ou em quem

elabora os relatórios, assim trazendo uma possibilidade de solução direcionada para cada área, bem como rever, no futuro, se as sugestões foram implementadas.

As limitações deste estudo são inerentes ao viés do processo de entrevista, que pode ocorrer pelo respondente o medo de expor suas deficiências mesmo estando em cargo de gestão, mas, buscou superar isso ao explicar cada pergunta aos gestores e seu objetivo em compor para este estudo, além da aplicação do procedimento de validação de respostas com a apresentação de relatórios gerenciais aos gestores da empresa, de forma a identificar seu real entendimento sobre o seu conteúdo. Também o presente estudo ficou restrito apenas a uma empresa, com 25 gestores entrevistados, sendo as conclusões relacionadas a este caso em específico.

REFERÊNCIAS

ATRILL, Peter; MCLANEY, Eddie. **Contabilidade Gerencial**: Para tomada de decisão. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

CAIÇARA JUNIOR, Cícero Caiçara. **Sistemas Integrados de ERP**: Uma abordagem gerencial. 2. ed. Paraná: IBPEX, 2007.

CARVALHO, Nelson L. Contabilidade & Ecologia: Uma exigência que se impõe. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Distrito Federal, v. 1, n. 75, p. 20-25, jun./1991.

CORBETT, Thomas Neto. **Contabilidade de ganhos**: a nova contabilidade gerencial de acordo com a Teoria das restrições. 1. ed. São Paulo: Novel, 1997.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**: Teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FILHO, J. M. D; NAKAGAWA, Masayuki. **Análise do processo da comunicação contábil**: uma contribuição para a solução de problemas semânticos, utilizando conceitos da teoria da comunicação. 12. ed. São Paulo: Contabilidade & Finanças - USP, 2001. p. 42-57.

FONSECA, J.J. **Pesquisa Científica**. Disponível em: http://www.cesadufs.com.br/ORBI/public/uploadCatalogo/09520520042012Pratica_de_Pesquisa_I_Aula_2.pdf. Acesso em: 26 out. 2019.

FRANÇA, Vera V.; SIMÕES, Paula G. **Curso básico de Teorias da Comunicação**. 1. ed. Minas Gerais: Autêntica, 2017.

FRENZEL, L. E. J. **Fundamentos de Comunicação Eletrônica**: Modulação, Demodulação e Recepção. 3. ed. São Paulo: AMGH, 2013.

FUNDAÇÃO DE ENSINO E CULTURA DE FERNANDO PESSOA. **Introdução ao Estudo da Comunicação Social**. Disponível em: <https://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/revista/revista135/processo.htm> Acesso em: 20 ago. 2019.

FURTUOSO, L. A. P; FURTUOSO, J. C. P. O Processo contábil-comunicativo: Uma proposta de estudo da Ciência Contábil através da Teoria da Comunicação. **Revista CRC/PR**, Londrina, v. 1, n. 135, p. 1-2, out. /2003. Disponível em: <https://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/revista/revista135/processo.htm>. Acesso em: 13 out. 2019.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GONÇALVES, R. C. M. G; RICCIO, Edson Luiz. **Sistemas de Informação: Ênfase em Controladoria e Contabilidade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HENDRIKSEN, Eldon S; BREDA, M. F. V. **Teoria da Contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 93-99.

HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L., STRATTON, Willian O; traduzido para o português por Elias Pereira. **Contabilidade Gerencial**. 12ª ed. São Paulo: Pretice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da Contabilidade**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOS S. R., ESPEJO M. M. S. B., RAIFUR L., ANJOS R. P. **Compreensão e utilização da informação contábil pelos micro e pequenos empreendedores em seu processo de gestão**. Enfoque na reflexão contábil. V. 33. N. 3. p.40, 2014. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/21069>. Acesso em: 13 out. 2019.

LOUZADA, Luiz Claudio. Fatores que influenciam a capacidade de geração, comunicação e Informação das Demonstrações Contábeis. **Universo Acadêmico**, Nova Venécia, v. 2, n. 2, p. 13-32, jan. / 2002.

MAGALHÃES, A. D. D. F; LUNKES, Cristina Irtes. **Sistemas Contábeis: O valor informacional da contabilidade nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, Jose Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial**: atualizado conforme 11.638/07. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 15-15.

MATTAR, Najib Fauze. **Pesquisa de Markenting**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAZZOTTI, Alves; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais**: Estratégias e Táticas Operacionais. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 1992.

OLIVEIRA, A. G.; MÜLLER, A. N.; NAKAMURA, W. T. **A utilização das informações das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas**. Revista da FAE, Curitiba, vol3, num 3, set/dez, 2000, p. 1-12.

PADOVEZE, Luis Clovis. **Contabilidade Gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**, Porto Alegre: Artmed, 2004.

RAIFUR, Léo. Objetivos e Usuários em Contabilidade: A informação contábil e a sofisticação do usuário na tomada de decisão. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 5, p. 1-2, out /2008.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Layola, 2005.

RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade Gerencial e Societária**: Origens e desenvolvimento. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SALAZAR, J. N. A; BENEDICTO, G. C. D. **Contabilidade Financeira**. 1. ed. São Paulo: Thompson Pioneira, 2004.

SILVA, Silvio. Criando vantagem competitiva: Com a Contabilidade Gerencial. **Likendin**, Minas Gerais, v. 1, n. 1, p. 1, jul. /2016. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/criando-vantagem-competitiva-com-uma-contabilidade-gerencial-silva>>. Acesso em: 13 out. 2019.

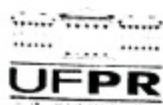
STEPHEN, Robbies P.; COULTER, Maty. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1996.

THOMPSON, James J. **Anatomia da Comunicação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1973.

VEIGA, C. P. M. **Contabilidade Gerencial como Ferramenta no Processo de Tomada de Decisão**. Disponível em: <http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/03/Carla-Priscila-Machado-da-Veiga-Contabilidade-Gerencial-como-Ferramenta-no-Processo-de-Tomada-de-Decis%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 13 out. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE 1 – PROPOSTA PARA REALIZAÇÃO DE ESTUDO



Universidade Federal do Paraná – UFPR
Setor de Ciências Sociais Aplicadas – SCSA
Departamento de Ciências Contábeis – DECONT

À

Confidencial

Assunto: Proposta para Realização de Estudo

Prezada Sra.,

A Universidade Federal do Paraná, instituição pública de ensino, possui dentre suas atribuições sociais a promoção e realização de pesquisas com o objetivo de disponibilizar conhecimento e experiências das mais variadas formas para seus alunos, acadêmicos, profissionais e para a sociedade.

Vimos respeitosamente propor, por meio dessa carta, a realização de um estudo nesta organização, tendo como objetivo a identificação da compreensão de gestores sobre a informação contábil gerencial, realizado pela aluna Jéssica Schmidt dos Santos Cidral, sendo orientada pelo Professor Henrique Portulhak.

Para a realização do estudo, prevemos que serão necessárias entrevistas e análise de documentos internos da organização, cujo acesso será realizado com o seu aceite. Comprometemo-nos total descrição para que a empresa não seja identificada e as informações confidenciais da empresa não sejam divulgadas.

Espera-se que o referido estudo de caso resulte na elaboração de uma monografia de especialização pela aluna, além de possíveis artigos científicos a serem submetidos a congressos e revistas especializadas, com a possibilidade de trazer contribuições aos leitores e para a própria organização. Destacamos que a confidencialidade do nome da empresa será mantida em todos os trabalhos resultantes do estudo.

Comprometemo-nos, ainda, em apresentar o resultado final do estudo para apreciação, a fim de que todas as partes estejam de acordo com as informações incluídas na monografia, para que haja segurança de que nenhuma informação que possa ser considerada confidencial seja divulgada por estes canais.

Desde já agradecemos pela colaboração.

Ciente e de acordo,

Prof. Henrique Portulhak, Dr.
Professor Orientador
Departamento de Ciências Contábeis - UFPR

Confidencial
Diretora Financeira